

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
DENGAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD
(STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)**

**Disusun oleh:
AUFA ZAKI 'IZZAT
125020201111009**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana
Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI
PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)”**

Yang disusun oleh:

Nama : Aufa Zaki ‘Izzat
NIM : 125020201111009
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada tanggal 19 Juli 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Ainur Rofiq., S.Kom., MM., Ph.D., CFA.
NIP. 19710623 200212 1 002
(Dosen Pembimbing)

2. Dr. Rofiaty., SE., MM.
NIP. 19600516 198503 2 002
(Dosen Penguji I)

3. Dr. Mintarti Rahayu., SE., MS., CSRS.
NIP. 19551014 198601 2 001
(Dosen Penguji II)

Malang, 10 September 2018
Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP.
NIP. 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax. 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
PENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA
KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SECTOR SERVICE COMPANY
USING BALANCED SCORECARD (A STUDY AT KLINIK UMUM DAN
USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)

Yang disusun oleh :

Nama : AUFA ZAKI IZZAT
NIM : 12502020111009
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : STRATEGI

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

KPS S1. Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP
NIP. 19601111 198601 2 001

Dosen Pembimbing

NIP.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

Nama : AUFA ZAKI 'IZZAT
 Tempat/Tgl. Lahir : SRAGEN , 23 JUNI 1999
 Nomor Induk : 125020201111009
 Jurusan : S-1 Manajemen
 Konsentrasi : STRATEGI
 Alamat : JL. CENGGER AYAM DALAM I NO. 47 , MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA
KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.


Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

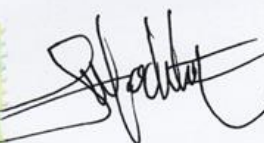
Malang,

Mengetahui,
 Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan


Ainur Rafiq, Phd
 NIP.





AUFA ZAKI 'IZZAT
 NIM. 125020201111009

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Aufa Zaki 'Izzat

Tempat, Tanggal Lahir : Sragen, 23 Juni 1994

Jenis Kelamin : Laki - laki

Agama : Islam

Alamat : Jl. Pahlawan No. 6 Jatirejo, Wonobojo, Wonogiri

No. Telepon : 087812731668

Alamat *e-mail* : aufazacky@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

1. Sekolah Dasar Negeri 1 Wonogiri (2000 – 2006)
2. Madrasah Tsanawiyah Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam (2006 – 2009)
3. Sekolah Menengah Atas Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam (2009 – 2012)
4. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang (2012 – 2018)

Pengalaman Organisasi :

1. Staff Magang Departemen Kewirausahaan HMJM 2012
2. Anggota Departemen Kewirausahaan HMJM 2013

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
(STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)**

Oleh:

Aufa Zaki 'Izzat

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

aufazacky@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D., CFA.

ABSTRAK

Evaluasi kinerja pada perusahaan jasa sektor publik memerlukan instrument pengukuran yang berbeda dari perusahaan yang berorientasi pada bisnis. Akan tetapi perusahaan sektor publik yang bersifat non-profit harus tetap melakukan evaluasi kinerja untuk mempertanggung jawabkan sektor keuangan dan non-keuangan kepada pemilik dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, penilaian kinerja pada Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri sangat disarankan menggunakan *balanced scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri yang diukur melalui empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk dapat memberikan kritik dan saran berdasarkan hasil dari penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan harapan hasil penilaian pada periode berikutnya lebih baik.

Hasil penilaian kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri pada tahun 2017 dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah sebesar 3,67 poin yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini didapatkan karena kemampuan perusahaan dalam merealisasikan target yang telah ditentukan pada masing – masing perspektif sangat baik.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perusahaan Sektor Publik

**PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SECTOR SERVICE
COMPANY USING BALANCED SCORECARD**

**(A STUDY AT KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)**

By:

Aufa Zaki 'Izzat

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

Jl. MT. Haryono 165 Malang

aufazacky@gmail.com

Advisor:

Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D., CFA.

ABSTRACT

The performance of public sector service companies should be measured using different instruments than those used in business-oriented companies. However, public sector service companies with non-profit orientation need to conduct performance evaluations due to their responsibility to report financial and non-financial matters to their owners and to the community as service users. Therefore, the use of balanced scorecard in measuring the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri is strongly recommended.

This study aims to measure the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri through the four perspectives of balanced scorecard, i.e. financial, customer, internal business process, and growth and learning. This study also aims to provide suggestions for better assessment results in the next period.

Using balanced scorecard, the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri in 2017 is 3,67, categorized into very good predicate. This result is obtained because the company is very good in meeting the predetermined targets in each perspective.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, public sector company

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk meraih derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)”**.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberi bantuan, membimbing, memberi saran dan kritik yang membangun dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ainur Rofiq., S.Kom., MM., Ph.D., CFA. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, dan memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Rofiaty., SE., MM. selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga menjadikan skripsi ini lebih baik
3. Ibu Dr. Mintarti Rahayu., SE., MS., CSRS. selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun sehingga menjadikan skripsi ini lebih baik
4. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
5. Ibu Dr. Sumiati., SE., M.Si., CSRS. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
6. Bapak Nurkholis , SE., M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
7. Seluruh pegawai dan pemilik Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri yang kooperatif dalam membantu penyusunan skripsi.

8. Kedua orang tua bapake Indra Putranta dan ibuke Erma Muflihah dan kedua saudara Mbaim dan Yam yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan doa dalam kelancaran proses penyelesaian skripsi.
9. Anggota kos CAD 47 yaitu Bimby, Jaya, Atok, Wiwid, Jul, Abe, Reza, Dhika, Gaga, Dhani, Huda, dan Muhammad serta tidak lupa pemilik kos bapak dan ibu Budi yang memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi.
10. Anggota Padepokan SKKKN yaitu Sakka, Faris, Hardian, dan Gian. Serta anggota Helmet Lovers Malang yang memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi.
11. Natalia, Yupi, Eve, Fany, Hani, dan Mina yang telah membangkitkan semangat penulis dalam menyelesaikan skripsi.
12. Pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu namun sudah memberikan banyak dukungan baik langsung maupun tidak langsung terhadap penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan agar penulis menjadi lebih baik dalam penyusunan skripsi. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan. Terima Kasih.

Malang, 10 September 2018

Aufa Zaki 'Izzat

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	vi
Daftar Lampiran	vii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	17
2.2.1 Pengukuran Kinerja	17
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik	18
2.2.3 Kendala Pengukuran Kinerja Sektor Publik	20
2.2.4 Pendekatan Pengukuran Kinerja Sektor Publik	21
2.2.5 Balanced Scorecard	23
2.2.6 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.7 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24

2.2.8 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik	32
---	----

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	36
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	36
3.4 Jenis dan Sumber Data	36
3.5 Objek Penelitian	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data	37
3.7 Definisi dan Pengukuran Variabel	38
3.7.1 Perspektif Keuangan	38
3.7.2 Perspektif Pelanggan	39
3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	40
3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	42
3.8 Metode Analisis Data	44

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek	49
4.1.1 Sejarah Singkat	49
4.1.2 Visi dan Misi	50
4.1.3 Lokasi	51
4.1.4 Pelayanan Kesehatan	51
4.1.5 Sumber Daya Manusia	52

4.2 Pembahasan	53
4.2.1 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Keuangan	53
4.2.2 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pelanggan	60
4.2.3 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Proses Bisnis Internal	69
4.2.4 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	77
4.2.5 Hasil Penilaian kinerja.....	83
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran	88
Daftar Pustaka	90
Lampiran	92

DAFTAR TABEL

Sektor Publik	33
Tabel 3.1 Interval Skor Penilaian Hasil Kerja	44
Tabel 3.2 Interval Skor Hasil Kuesioner	45
Tabel 3.3 Pembobotan Perspektif	46
Tabel 3.4 Kerangka Pengukuran Kinerja	47
Tabel 3.5 Kriteria Penilaian Performansi	48
Tabel 4.1 Data Sumber Daya Manusia Di Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	52
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan <i>Growth in Revenue</i> Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	54
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan <i>Growth in Profit</i> Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	56
Tabel 4.4 Distribusi Pilihan Pendapat Pelanggan Pada Kuesioner Kepuasan Pelanggan	63
Tabel 4.5 Hasil Penilaian Peralatan di Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	70
Tabel 4.6 Hasil Penilaian Sarana Dan Prasarana Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	72
Tabel 4.7 Hasil Penilaian Proses Operasional Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	75

Tabel 4.8 Nilai kinerja perspektif proses bisnis internal Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	76
Tabel 4.9 Distribusi Pilihan Pendapat Pegawai Pada Kuesioner Kepuasan Pegawai	78
Tabel 4.10 Hasil Penilaian Kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	83

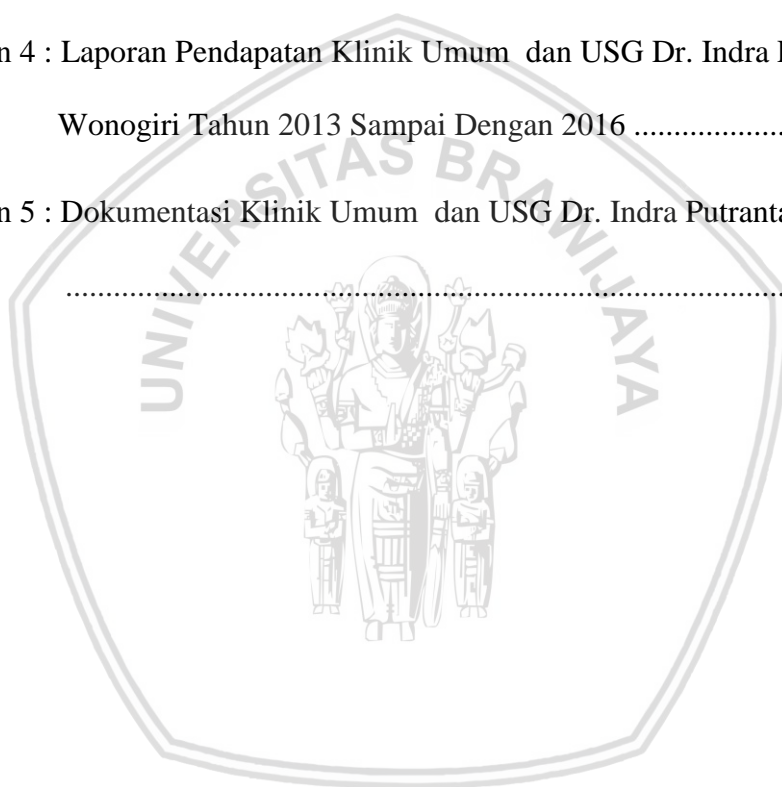


DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Logo Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	49
Gambar 4.2 Pendapatan Bruto Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.....	53
Gambar 4.3 Profit Setelah Pajak Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.....	56
Gambar 4.4 Hasil Perhitungan <i>Profit Margin</i> Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri tahun 2014 – 2016 Dalam Bentuk Grafik.....	59
Gambar 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Gambar 4.6 Profil Responden Berdasarkan Kategori Usia.....	61
Gambar 4.7 Profil Responden Berdasarkan Daerah Asal	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Kepuasan Konsumen Untuk Penilaian Perspektif	
Pelanggan.....	92
Lampiran 2 : Kuesioner Kepuasan Pegawai Untuk Penilaian Pertumbuhan dan	
Pembelajaran	94
Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	97
Lampiran 4 : Laporan Pendapatan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta	
Wonogiri Tahun 2013 Sampai Dengan 2016	100
Lampiran 5 : Dokumentasi Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri	
.....	104



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Evaluasi secara konsep didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data atau informasi untuk mengetahui sejauh mana seseorang telah mencapai tujuan yang ditetapkan (Amir, 2015). Evaluasi dilakukan oleh masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi untuk kemudian dibandingkan dengan tolak ukur yang sudah ditentukan. Pencapaian di periode sebelumnya atau standar-standar pengukuran lain yang dirumuskan oleh manajemen merupakan sebagian indikator yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja.

Hasil penilaian berdasarkan angka yang dihasilkan dari pengukuran finansial tidak bisa menerjemahkan aset tak kasat mata seperti inovasi dan sumber daya manusia menjadi suatu nilai riil (Niven, 2002). Akan tetapi evaluasi kinerja menggunakan pengukuran finansial merupakan sistem yang umum dan mudah yang dilakukan oleh berbagai organisasi bisnis. Dengan harapan dapat digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan finansialnya, sehingga organisasi dapat memetakan bagian-bagian mana yang memerlukan peningkatan dan mengetahui dimana posisi organisasi dalam kacamata finansial.

Organisasi bisnis yang berorientasi pada laba bisa dengan mudah mengukur kinerjanya menggunakan aspek keuangan, karena pada dasarnya memang pada operasinya melibatkan keuangan sebagai tolak ukur

keberhasilan organisasi. Akan tetapi tidak pada organisasi publik, yang orientasinya tidak bisa disamakan dengan organisasi yang berorientasi pada laba. Menurut Mahmudi yang dikutip oleh Aurora (2015) walaupun organisasi publik juga menempatkan laba sebagai tolak ukur kinerja, akan tetapi laba bukanlah hal utama yang ditetapi juga melibatkan pelayanan yang bersifat kualitatif dan non-keuangan. Sebagai contoh yaitu instansi kesehatan melaksanakan kegiatan yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

Tujuan Negara dalam pembangunan kesehatan sebagaimana tertera dalam Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan pada Pasal 2 yang berbunyi “Pembangunan kesehatan diselenggarakan dengan berasaskan perikemanusiaan, keseimbangan, manfaat, perlindungan, penghormatan terhadap hak dan kewajiban, keadilan, gender dan nondiskriminatif dan norma-norma agama.” serta Pasal 3 yaitu “Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis.”.

Pemerintah Negara Indonesia memiliki suatu tugas dan tanggung jawab yaitu untuk menjamin tersediannya fasilitas kesehatan bagi seluruh warganya. Berbagai upaya dilakukan untuk memenuhi hak setiap warga Negara untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Mendirikan fasilitas kesehatan dengan sarana dan prasarana yang memadai dan

mengupayakan biaya kesehatan yang terjangkau terutama untuk lapisan masyarakat yang kurang mampu dengan melaksanakan program pelayanan asuransi kesehatan yaitu BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan yang merupakan suatu kesatuan program pemerintah yaitu Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang diresmikan pada tanggal 31 Desember 2013. BPJS Kesehatan yang sebelumnya bernama ASKES (Asuransi Kesehatan) mulai beroperasi sejak 1 Januari 2014, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan yang sebelumnya bernama Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) mulai beroperasi sejak 1 Juli 2014.

Dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam bidang kesehatan, pemerintah mendirikan berbagai jenis fasilitas pendukung. Rumah Sakit, Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat), Posyandu (Pos Pelayanan Keluarga Berencana - Kesehatan Terpadu), Balai kesehatan, dan Polindes (Pondok Bersalin Desa) merupakan sebagian fasilitas yang dibangun oleh pemerintah.

Dalam praktiknya fasilitas-fasilitas tersebut tidak selalu dapat mengatasi semua jenis gangguan kesehatan yang diderita oleh pasien, dan keterbatasan kapasitas juga menjadi masalah yang cukup mengganggu. Oleh karena itu pihak swasta non-pemerintah dapat memberikan pelayanan kesehatan berdasarkan Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Pasal 30 dengan memenuhi persyaratan fasilitas kesehatan yang ditetapkan oleh Pemerintah sesuai ketentuan yang berlaku serta diwajibkan

memiliki izin pemberian fasilitas pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

Evaluasi kinerja pada instansi harus tetap dilakukan agar dapat mempertanggung jawabkan sektor keuangan dan non-keuangannya kepada pemilik dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Tetapi karena sifatnya yang tidak mengutamakan profit, maka harus dilakukan pengukuran kinerja dari aspek non keuangan.

Untuk mengatasi hal itu, dipimpin David P. Norton dan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademis, pada tahun 1990 dimulailah sebuah penelitian tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”. Penelitian ini didasari oleh suatu keyakinan bahwa pengukuran kinerja dengan mengukur aspek keuangan tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan. Sepanjang tahun 1990 dilakukan pertemuan dua bulan sekali bersama dengan wakil dari 12 perusahaan di Amerika Serikat untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang baru.

Menurut Norton dan Kaplan (2000), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran.

Perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Finansial

Secara umum mengukur tentang tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis

2. Perspektif Pelanggan

Pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisis pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mutu, waktu tanggap, biaya dan pengenalan produk baru

4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja

Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri merupakan salah satu klinik kesehatan milik perorangan yang berada di Kota Wonogiri. Klinik ini memiliki pelayanan utama berupa pelayanan medis umum, penyediaan farmasi, dan fasilitas pemeriksaan dengan USG (*Ultrasound Sonography Test*) dan layanan pendukung seperti terapi Akupunktur dan cek kesehatan dengan laboratorium. Pelayanan yang prima membuat Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dikunjungi dan dipercayai oleh banyak masyarakat baik yang dari Kabupaten Wonogiri maupun dari luar daerah Wonogiri. Banyaknya pengunjung pastinya juga berpengaruh pada peningkatan pendapatan klinik.

Selama ini, Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam melakukan pengukuran kinerja masih menggunakan indikator-indikator kuantitatif seperti jumlah kunjungan pasien, hasil penjualan bagian farmasi, dan pendapatan dari jasa pelayanan medis. Indikator tersebut belum bisa menilai kinerja klinik secara keseluruhan. Sedangkan untuk mengukur kinerja klinik secara keseluruhan dibutuhkan penggunaan *Balanced Scorecard* yang merupakan metode pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan empat perspektif dalam mengukur kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul: **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Keuangan?
2. Bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Proses Bisnis Internal?

4. Bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan yaitu:

1. Mengetahui kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Keuangan.
2. Mengetahui kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Pelanggan.
3. Mengetahui kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Mengetahui kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

1.4 Manfaat Penelitian

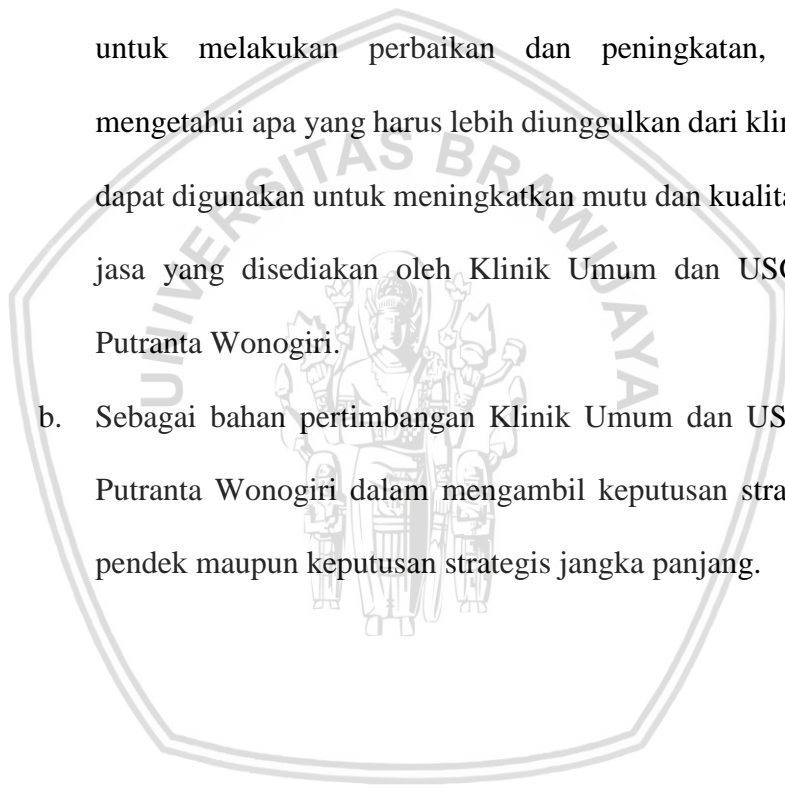
Adapun manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat penelitian bagi ilmu pengetahuan adalah:
 - a. Sebagai bahan masukan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya penilaian kinerja dalam penerapannya di perusahaan jasa sektor publik.
 - b. Sebagai sarana untuk membantu mengidentifikasi masalah dalam dunia nyata terutama dalam bidang penilaian kinerja untuk kemudian dapat digunakan sebagai acuan, pertimbangan, dan

perbandingan dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja.

2. Manfaat penelitian bagi Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri adalah:

- a. Sebagai sumber masukan untuk Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam mengetahui posisi keuangan klinik, pandangan pelanggan terhadap klinik, kemampuan dan kebutuhan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan, dan untuk mengetahui apa yang harus lebih diunggulkan dari klinik ini. Yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan jasa yang disediakan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.
- b. Sebagai bahan pertimbangan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam mengambil keputusan strategis jangka pendek maupun keputusan strategis jangka panjang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* telah banyak dilakukan. Dengan harapan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang akurat dibandingkan pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada pengukuran finansial.

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini disajikan pada ringkasan sebagai berikut:

1. Aurora (2010) mampu membuktikan bahwa dengan mengukur kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, manajer Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tugurejo Semarang dapat mengukur kinerja dengan lebih komprehensif dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang menitikberatkan pada pengukuran finansial.
 - a. Hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada RSUD Tugurejo Semarang dari perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik karena pihak rumah sakit telah menekan biaya untuk mengurangi pengeluaran, pencapaian pendapatan cukup baik akan tetapi masih jauh dari target yang sudah ditentukan.

- b. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit dianggap cukup. Hal ini dikarenakan pihak rumah sakit belum mengikutsertakan seluruh karyawannya dalam berbagai pelatihan. Salah satu penyebabnya adalah pengendalian pengeluaran yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. Dengan tetap berusaha memberikan pelatihan dengan sistem bergilir, pihak rumah sakit diharapkan bisa mengatasi masalah ini. Akan tetapi, pihak rumah sakit masih mampu untuk mempertahankan jumlah karyawan dengan menyediakan fasilitas dan kemudahan agar karyawan lebih sejahtera dan merasa senang bekerja di rumah sakit ini.
- c. Dinilai dari perspektif pelanggan, rumah sakit mampu mempertahankan jumlah pasien yang masuk setiap tahunnya, serta meningkatkan kualitas pelayanan demi kenyamanan pasien. Oleh karena itulah rumah sakit ini dapat dikatakan baik jika dilihat dari perspektif pelanggan.
- d. Sedangkan dari perspektif proses bisnis internal, RSUD Tugurejo Semarang termasuk yang mendapatkan nilai baik. Peningkatan dan penambahan peralatan penunjang kelancaran pelayanan kesehatan serta menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan dengan tetap meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien merupakan proses yang diterapkan oleh rumah sakit dalam memaksimalkan kinerja dari perspektif proses bisnis internal.

2. Septianie (2013) melalui penelitiannya pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar menunjukkan hasil sebagai berikut:
- a. Penilaian dari perspektif keuangan bahwa rumah sakit ini masih didapati ROI (*Return on Investment*) yang belum optimal, sedangkan TATO (*Total Asset Turnover*) sudah dianggap sesuai dengan standar, akan tetapi efisiensi penggunaan biaya operasional masih cukup rendah.
 - b. Untuk penilaian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari indeks kepuasan kerja karyawan sudah dikategorikan puas, sedangkan dilihat dari *learning and training index* dianggap masih rendah dari yang distandarkan.
 - c. Sedangkan dari perspektif pelanggan sebagian besar pelanggan puas dengan pelayanan jasa medis yang diberikan Rumah Sakit Awal Bros, hal ini menunjukkan bahwa pihak rumah sakit berhasil menerima *feedback* dari peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang telah dilakukan. Citra rumah sakit masuk dalam kategori baik, dan masih perlu diperhatikan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.
 - d. Hasil analisis dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa tenaga medis di Rumah Sakit Awal Bros Makassar memiliki jenjang pendidikan dokter spesialis dan tenaga non medis memiliki jenjang pendidikan D3. Selanjutnya dilihat dari sistem pelayanan terpadu, rata-rata sudah menggunakan sistem

berbasis komputerisasi. Serta pemanfaatan fasilitas sudah tergolong baik.

Dari hasil perhitungan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa Rumah Sakit Awal Bros Makassar mendapat pencapaian sebesar 80% dari standar pencapaian kinerja yang sudah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Awal Bros Makassar secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

3. Megawati (2010) melakukan penelitian pada Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta yang menunjukkan hasil sebagai berikut:
 - a. Melalui penelitian dari perspektif konsumen, didapatkan hasil bahwa pangsa pasar Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta pada tahun 2005 sampai 2007 mengalami kenaikan walaupun peningkatan hanya 0,09% hingga 0,1%. Hal ini tentunya tidak luput dari usaha rumah sakit dalam menambah sarana penunjang medis dan non medis, baik berupa asset maupun sumber daya manusia.

Sedangkan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, pihak rumah sakit menyediakan kotak kritik dan saran. Apabila tidak ada yang menuliskan surat keluhan, maka konsumen dianggap puas dengan pelayanan yang diberikan. Metode ini tidak bisa dijadikan tolak ukur kepuasan konsumen karena tingkat kepuasan pelanggan tidak dapat diketahui secara pasti.

- b. Analisis dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa pada periode tahun 2005 hingga tahun 2007, Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menambah satu pelayanan baru setiap tahunnya. Proses operasional meskipun mengalami kendala dalam hal keuangan untuk pembelian peralatan, Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta dapat menambah jumlah peralatan yang dimiliki setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan status rumah sakit yang berupa rumah sakit swasta dimana kepemilikan dan otorisasi pembelian ada pada yayasan Kustati. Pihak rumah sakit memberikan layanan konsultasi atau kontrol kesehatan pada pasien rawat jalan atau pasien rawat inap yang sudah diperbolehkan pulang sebagai bentuk penerapan layanan purna jual.
- c. Untuk penilaian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam peningkatan kapabilitas karyawan, Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta dalam tahun 2005 hingga 2007 menunjukkan rata-rata eksekusi pelatihan mencapai 87,10% dari total karyawan yang ada. Pelatihan diadakan melalui dua metode yaitu *in-house training* yang melakukan pelatihan di dalam Rumah Sakit yang tenaga pengajarnya berasal dari pihak internal dan *ex-house training* yang berupa seminar atau kursus dengan tenaga pengajar dari luar Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta.

Berdasarkan hasil analisa pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta, rata-rata skor yang didapatkan adalah 0,22 sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja rumah sakit ini termasuk dalam kategori cukup baik.

4. Asmi (2016) dalam penelitiannya di PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang menghasilkan penilaian sebagai berikut :
 - a. Analisis perspektif keuangan yang merupakan hasil evaluasi berdasarkan indikator *Growth in Profit*, *Growth in Revenue*, dan *Profit Margin* diperoleh skor rata-rata dalam tolok ukur perspektif keuangan mendapat skor 2,7 yang masuk dalam kategori cukup baik.
 - b. Penilaian dari Perspektif pelanggan didapatkan hasil dari wawancara dan pemberian kuesioner kepada pelanggan Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang yang menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan baik.

Sedangkan dari pangsa pasar, PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang merupakan satu-satunya badan usaha yang berwewenang untuk melakukan pemotongan hewan di Kota Malang, oleh karena itu PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang dapat dikatakan tidak memiliki pesaing.

Hal tersebut membuat PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang memperoleh skor rata-rata dalam tolok ukur perspektif pelanggan mendapat skor 3 yang masuk dalam kategori cukup baik.

- c. Untuk analisis perspektif proses bisnis internal pada indikator realisasi investasi ada beberapa unit bisnis yang pada akhirnya ditutup karena dianggap tidak mendatangkan keuntungan bagi PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang.

Pada *Manager on Duty*, belum bisa mencapai target karena masih adanya sedikit keluhan dari pelanggan mengenai kesediaan karyawan dalam menanggapi keluhan pelanggan.

Dari hubungan antara konsumen dan perusahaan dapat dikatakan baik karena jagal pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang sebagian besar merupakan orang yang masih memiliki hubungan darah dari jagal sebelumnya, sehingga sudah menjadi pekerjaan yang turun-temurun.

Hal inilah yang membuat hubungan antara konsumen dan karyawan terjaga dengan baik. Dari penilaian diatas, membuat PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang memperoleh skor rata-rata dalam tolok ukur perspektif proses bisnis internal mendapat skor 3 yang masuk dalam kategori cukup baik.

- d. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari kepuasan kerja pegawai, dukungan sistem informasi, dan kerjasama tim.

Kepuasan kerja pegawai yang cukup baik ditandai dengan terpenuhinya gaji, tunjangan, dan promosi pegawai yang menurut pegawai dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang sudah sesuai dengan yang diharapkan. Rasa

kekeluargaan dan oyalitas yang tinggi juga menjadikan pegawai lebih puas terhadap lingkungan kerja dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang. Akan tetapi para pegawai masih merasa bahwa pekerjaan yang dilkakukan tidak sebanding dengan gaji yang diberikan.

Dukungan sistem informasi yang baik dengan adanya 4 buah komputer di kantor dari PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang untuk keperluan administrative dan dari segi keamanan, Rumah Potong Hewan ini sudah dilengkapi dengan fasilitas CCTV sejumlah 12 unit yang tersebar mulai dari kandang hingga luar kantor untuk mengontrol dan mengawasi seluruh kegiatan yang ada di PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang ini. Tingkat pencapaian kriteria pendukung kerjasama tim pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang dapat dibangun dengan mudah karena tingginya loyalitas dan kuatnya rasa kekeluargaan antar pegawai.

Hal tersebut membuat PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang memperoleh skor rata-rata dalam tolok ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapat skor 3 yang masuk dalam kategori cukup baik.

Secara keseluruhan PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang dapat dikatakan memiliki kinerja yang cukup baik, dengan nilai kerja 2,91 menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

2.2 Landasan Teori

Berikut ini disajikan beberapa landasan teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Teori yang digunakan meliputi manajemen strategi dan *Balanced Scorecard* sesuai dengan judul penelitian yang diajukan.

2.2.1 Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young yang dikutip oleh Dally (2010) dalam mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain* atau dalam bahasa Indonesia sebagai suatu aktifitas untuk mengukur suatu kinerja dari suatu kegiatan atau seluruh rangkaian proses dalam penambahan nilai.

Berdasarkan penjelasan David (2012) Aktivitas evaluasi kinerja mencakup perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya (aktual), penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual, dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat.

Kemudian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah kegiatan pengukuran pencapaian hasil pelaksanaan kegiatan dalam organisasi dengan membandingkan antara hasil yang ada dengan hasil yang diharapkan. Dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana penyimpangan dari rencana awal organisasi dan

mengetahui posisi organisasi dalam proses menuju pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Namun karena karakteristik organisasi sektor publik dengan sektor swasta berbeda, maka orientasi kerjanya pun berbeda, sehingga membuat pengukuran kinerjanya pun berbeda. Tujuan dilakukan pengukuran kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi, 2005):

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya

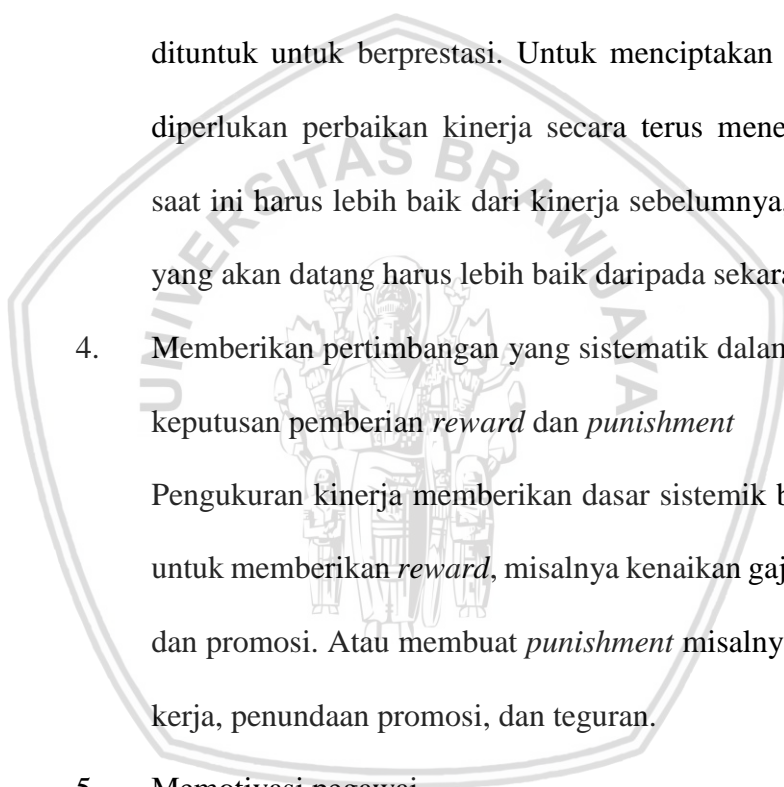
Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi dan ini dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Untuk menciptakan atmosfer itu diperlukan perbaikan kinerja secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*

Pengukuran kinerja memberikan dasar sistemik bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi. Atau membuat *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran.

5. Memotivasi pegawai

Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.



6. Menciptakan akuntabilitas publik

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja keuangan organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Laporan informasi kinerja sangat penting baik bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.2.3 Kendala Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Beberapa kendala pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik (Mahsun, 2006) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba
Kinerja manajemen swasta yang bertujuan memaksimalkan laba bisa dinilai berdasarkan rasio – rasio keuangan, sementara kinerja organisasi publik tidak bisa dinilai hanya berdasarkan rasio – rasio keuangan karena organisasi ini bukan berorientasi pada profit.
2. Sifat *output* adalah kualitatif, *intangible*, dan *indirect*
Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan ini cenderung kualitatif, *intangible*, dan *indirect* sehingga sulit diukur.

3. Antara input dan *output* tidak mempunyai hubungan secara langsung

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi publik merupakan suatu entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban. Karakteristik input yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *output*, sebagaimana sifat biaya kebijakan. Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas.

4. Tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada pembanding yang independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrument pengganti mekanisme pasar.

5. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat)

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

2.2.4 Pendekatan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensional. Artinya, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk mewujudkan

tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis organisasi. Mahsun (2009) menjelaskan berbagai pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Analisis anggaran

Analisis anggaran adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih atau selisih kurang. Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat keuangan.

2. Analisis rasio laporan keuangan

Pengukuran kinerja yang didasarkan atas penghitungan rasio – rasio keuangan. Misalnya rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio pasar.

3. Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja berbasis pada aspek keuangan dan non keuangan. Dimensi pengukuran mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode *Balanced Scorecard* banyak digunakan untuk membantu pengukuran kinerja organisasi sektor publik.

4. *Performance audit*

Pengukuran dan pemeriksaan kinerja dengan berdasarkan pada ukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

2.2.5 *Balanced Scorecard*

David (2012) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah proses yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi strategi dari empat perspektif: kinerja keuangan, pengetahuan konsumen, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Kesimpulannya bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu alat atau kerangka kerja yang dikembangkan untuk menjawab kebutuhan perusahaan akan pengukuran kinerja yang mampu mengakomodir berbagai aspek yang ada dalam perusahaan. Karena itu dikembangkanlah pengukuran dengan melihat empat perspektif, yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

2.2.6 *Manfaat Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menjadi semakin populer dalam kalangan perusahaan karena berbagai kelebihanannya. Sehingga

membuat Kaplan dan Norton (2000) dapat menjabarkan manfaat penerapan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis,
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.2.7 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Finansial

Secara umum mengukur tentang tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis. Perkembangan

perusahaan dalam perspektif finansial menurut Kaplan dan Norton dibagi menjadi tiga tahap, yaitu :

a. Bertumbuh (*growth*)

Merupakan siklus awal dimana perusahaan melibatkan banyak sumber daya untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan operasi dengan berinvestasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan melakukan hal-hal tersebut untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan.

Tujuan finansial yang ingin dipenuhi perusahaan di tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Bertahan (*sustain*)

Tahap dimana perusahaan masih berminat untuk penanaman investasi, tetapi dengan harapan pengembalian modal yang lebih tinggi. Mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh harus mampu dilakukan pada tahap ini. Untuk itu investasi

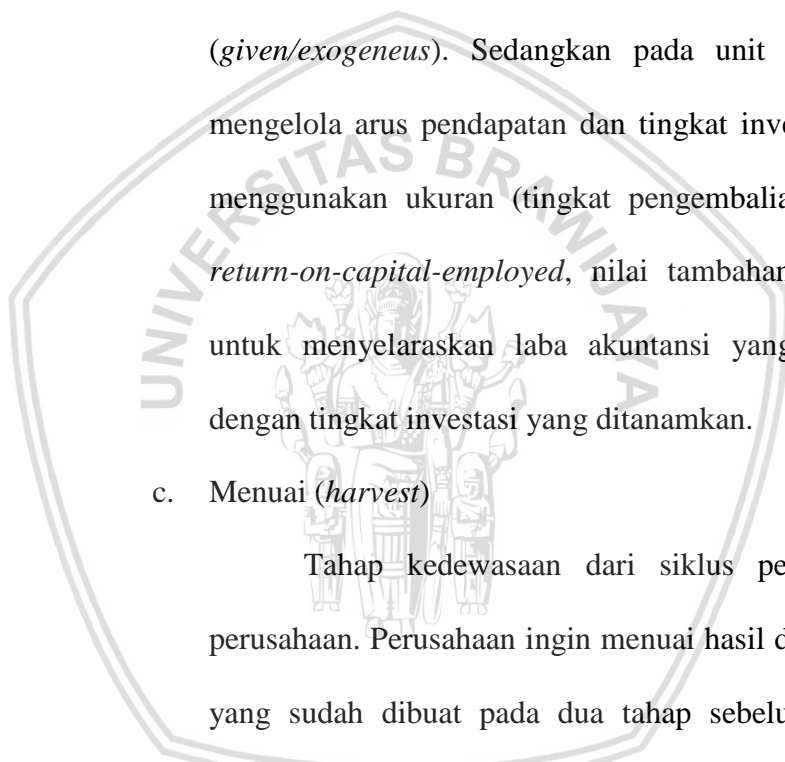
lebih diarahkan pada *problem solving*, peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dan perluasan kapasitas.

Tujuan finansial pada tahap ini adalah meningkatkan profitabilitas perusahaan. Mengukur laba operasi dan marjin kotor dilakukan untuk unit bisnis yang menganggap investasi modal sudah tetap (*given/exogeneus*). Sedangkan pada unit bisnis yang mengelola arus pendapatan dan tingkat investasi modal menggunakan ukuran (tingkat pengembalian investasi, *return-on-capital-employed*, nilai tambahan ekonomis) untuk menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan.

c. Menuai (*harvest*)

Tahap kedewasaan dari siklus perkembangan perusahaan. Perusahaan ingin menuai hasil dari investasi yang sudah dibuat pada dua tahap sebelumnya. Pola investasi dialihkan pada pemeliharaan peralatan dan kapabilitas. Berprinsip bahwa setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian yang definitif dan singkat.

Tujuan finansial pada tahap menuai adalah memaksimalkan arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.



2. Perspektif Pelanggan

Ukuran utama dalam perspektif pelanggan menurut Kaplan dan Norton adalah Pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan.

a. Pangsa Pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual)

b. Akuisisi Pelanggan

Mengukur dalam suatu bentuk relative atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru

c. Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai

d. Retensi Pelanggan

Mengukur kemampuan unit bisnis dalam mempertahankan pelanggan yang ada di pangsa pasar tertentu

e. Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung

berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Dally (2010) dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perspektif ini menurut Kaplan dan Norton serta Dally memiliki tiga proses bisnis utama yang menjadi indikator dalam penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal, yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan melakukan rangkaian proses inovasi yang berupa perancangan dan pengembangan. Perancangan dilakukan produk atau jasa didasarkan dari penelitian pasar yang meliputi pengenalan ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan dan tingkat harga produk atau jasa sasaran.

Pengembangan merupakan proses dimana perusahaan mulai menghasilkan produk dan jasa sebagai *prototype* agar dapat secara langsung digunakan. Jika sudah sesuai dengan yang direncanakan dapat dilanjutkan ke proses selanjutnya.

b. Proses Operasi

Proses operasi terdiri dari proses produksi dan memasarkan produk atau jasa hasil finalisasi dari tahap proses inovasi.

Produksi dilakukan dengan efisiensi biaya tanpa mengorbankan efektifitas dan kelancaran proses produksi

c. Proses Layanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual, untuk mengukur apakah layanan purna jualnya telah memenuhi harapan konsumen dengan indikator pengukuran yaitu kualitas, biaya, dan waktu

4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Merupakan perspektif yang mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif ini memiliki ukuran utama yang memudahkan perusahaan dalam mengukur kinerjanya. Ukuran utamanya yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi kelompok pengukuran utama pekerja ada tiga, yaitu :

1. Kepuasan pekerja

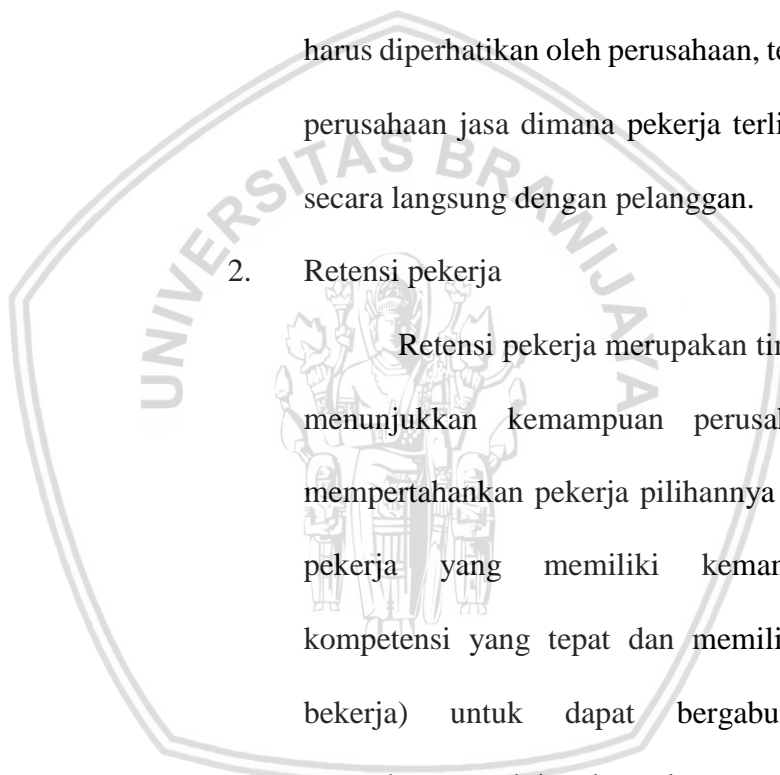
Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton 2000)

Kepuasan pekerja merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan, terutama pada perusahaan jasa dimana pekerja terlibat interaksi secara langsung dengan pelanggan.

2. Retensi pekerja

Retensi pekerja merupakan tingkatan yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pekerja pilihannya (diantaranya pekerja yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang tepat dan memiliki semangat bekerja) untuk dapat bergabung dengan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.

Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu yang panjang, umumnya memiliki loyalitas yang tinggi, lebih memberikan nilai bagi perusahaan, dan lebih memahami tentang berbagai proses yang ada di perusahaan.



3. Produktivitas pekerja

Produktifitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan semangat dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Dengan tujuan untuk membandingkan *output* yang dihasilkan pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan *output* tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

Hal ini diperlukan agar para pekerja dapat bekerja secara efektif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, terutama informasi tentang pelanggan, proses internal, dan konsekuensi dari penetapan keputusan yang ada di perusahaan.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

Merupakan salah satu faktor pendukung dari tercapainya penilaian yang baik dari perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki tujuan utama untuk menciptakan iklim perusahaan yang dapat meningkatkan motivasi dan inisiatif pekerja.

2.2.8 *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Jika dalam organisasi bisnis yang berorientasi pada profit, perspektif yang menjadi fokus utama tentunya adalah perspektif keuangan. Sedangkan dalam organisasi sektor publik fokus utamanya adalah perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan inti dari organisasi jenis ini. Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi publik membutuhkan sedikit modifikasi yang tidak harus berbeda jika dibandingkan dengan *Balanced Scorecard* untuk organisasi bisnis.

Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard* disajikan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Kerangka *Balanced Scorecard* Sektor Swasta
Dengan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita ?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan melihat kita ?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham ?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya ? Bagaimana kita melihat pembayar pajak ?
Proses Bisnis Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki ?	Bagaimana kita membangun keunggulan ?
Pertumbuhan dan pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan manambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber : Mahmudi (2005)

Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik memiliki fokus utama memberikan pelayanan publik dan penyediaan barang yang berkualitas dan dengan harga atau tarif yang terjangkau untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kemudian membuat ukuran – ukuran kepuasan tersebut (Mahmudi, 2005).

Meningkatkan kinerja perspektif keuangan pada organisasi sektor publik dilakukan dengan meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian

fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan (Mahmudi, 2005).

Untuk meningkatkan kinerja pada perspektif proses bisnis internal, organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran dan target kinerja. Apabila proses atau siklus utama telah teridentifikasi, organisasi dapat melakukan penyederhanaan siklus pelayanan dengan cara menghilangkan proses yang tidak menambah nilai sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat (Mahmudi, 2005).

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi. Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada perspektif ini antara lain peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran misalnya kepuasan pegawai dan penguasaan keahlian (Mahmudi, 2005).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian dengan objek Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menurut Sekaran (2009) adalah studi deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi dan memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

Sedangkan menurut Sugiyono (2017) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain.

Penelitian ini berfokus pada pencapaian nilai dari masing-masing perspektif dalam teknik penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Penggunaan metode ini berarti objek hanya akan dievaluasi tanpa melakukan perbandingan dan/atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Penelitian ini akan memberikan gambaran secara sistematis mengenai kinerja dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta, dan dari fakta-fakta yang diperoleh kemudian dilakukan analisis pada pembahasan yang kemudian akan menghasilkan kesimpulan.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu meliputi proses penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dari penelitian ini bertempat di Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta yang terletak di Jalan Pahlawan No. 6 Wonobojo, Wonogiri, Jawa Tengah. Waktu penelitian dimulai pada bulan Januari sampai dengan Maret pada tahun 2017.

3.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Berdasarkan pendapat Agung (2012) data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti atau lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabannya. Sedangkan menurut Sekaran (2007) data primer merupakan data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa. Hasil wawancara dengan karyawan serta pemilik Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta merupakan data primer penelitian ini. Hasil pengisian kuesioner oleh pelanggan, data keuangan dan profil klinik juga termasuk dalam data primer.

2. Data Sekunder

Menurut Agung (2012) data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang lain atau lembaga tertentu atau data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik diagram, gambar dan yang lainnya sehingga lebih informatif oleh pihak lain.

Sedangkan menurut Sekaran (2007) data sekunder merupakan data diperoleh melalui sumber yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti.

Dalam penelitian ini data sekunder berupa data jumlah fasilitas kesehatan serta data keluhan kesehatan yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Wonogiri serta laporan keuangan dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.

3.5 Objek Penelitian

Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif dalam *balanced scorecard* dengan objek studi Klinik Umum dan USG dr. Indra Putranta Wonogiri yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam sektor publik.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dalam penelitian di Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta ini dilakukan untuk menggali informasi mengenai sejarah dan gambaran umum dari klinik. Dalam wawancara ini, lebih ditujukan kepada pemilik klinik dan para pegawai.

2. Kuesioner

Untuk mengukur kinerja klinik dari perspektif pelanggan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta maka digunakanlah kuesioner yang diberikan kepada sampel dari populasi pelanggan klinik. Sedangkan untuk mengukur kinerja klinik dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kuesioner diberikan kepada pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.

3. Dokumentasi

Dengan dokumentasi, data yang diperoleh dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta berupa laporan keuangan dan detail ruangan pelayanan dari klinik..

3.7 Definisi dan Pengukuran Variabel

3.7.1 Perspektif Keuangan

1. *Growth in Revenue*

Bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan yang membandingkan dengan pendapatan tahun lalu dalam persen. Pertumbuhan pendapatan dapat digunakan sebagai salah satu indikator penerimaan masyarakat atas produk dan jasa yang disediakan oleh klinik.

2. *Growth in Profit*

Bertujuan untuk mengetahui pertumbuhan keuntungan yang dapat digunakan untuk evaluasi dan pengendalian profit. Menggunakan keuntungan periode sebelumnya sebagai

perbandingan sehingga dapat mengetahui persentase kenaikan atau penurunan keuntungan.

3. *Profit Margin*

Perhitungan *profit margin* digunakan sebagai “penentu nilai” , yaitu kunci yang mempengaruhi penilaian atas sebuah perusahaan. Berfungsi untuk memperlihatkan profitabilitas yang dihasilkan dari penjualan. Berikut disajikan rumus untuk menghitung *profit margin* menurut Weston dan Copeland (1995):

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3.7.2 Perspektif Pelanggan

Variabel untuk perspektif pelanggan menggunakan lima dimensi *Servqual* yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

- a. *Tangibles* merupakan variabel untuk menggambarkan fisik dari gedung, peralatan, para pegawai dan fasilitas lain yang dapat dilihat dan dirasakan oleh pasien dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.
- b. *Reliability* merupakan variabel untuk mengetahui kemampuan para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta dalam memberikan pelayanan secara akurat dan terpercaya.

- c. *Responsiveness* yaitu variabel untuk melihat kerelaan para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta dalam menolong pasien dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. *Assurance* yaitu variabel yang menilai pengetahuan dan kesopanan serta kemampuan para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta dalam menumbuhkan kepercayaan kepada pasien.
- e. *Empathy* yaitu variabel untuk melihat perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta kepada pasien.

3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggunakan tiga variabel sebagai berikut:

1. Peralatan adalah variabel yang menggambarkan peralatan medis dan non medis yang digunakan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam memberikan pelayanan kesehatan. Variabel ini meliputi item-item sebagai berikut:

- Peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai
- Peralatan tersedia dalam jumlah yang memadai
- Alat tulis kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi baik
- Dilakukan pengecekan dan perbaikan inventaris kantor

2. Sarana dan prasarana adalah variabel yang menggambarkan sarana dan prasarana yang dimiliki Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam mendukung kegiatan operasional klinik. Variabel ini meliputi item-item sebagai berikut:

- Komputerisasi telah berjalan dengan baik dalam menunjang efisiensi dan efektivitas dalam bekerja
- Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap
- Bangunan dan ruangan dalam kondisi baik dan dalam keadaan bersih
- Prasarana klinik berfungsi dengan baik
- Dilakukan pengecekan dan perbaikan sarana prasarana klinik

3. Proses adalah variabel yang menggambarkan kemampuan para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam menjalankan rangkaian kegiatan pelayanan. Variabel ini antara lain meliputi sebagai berikut:

- Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai kemampuan pegawai
- Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan
- Pegawai mampu memberikan pelayanan sesuai dengan SOP yang berlaku

3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua variabel:

- a. Kemampuan adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil oleh manajemen Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

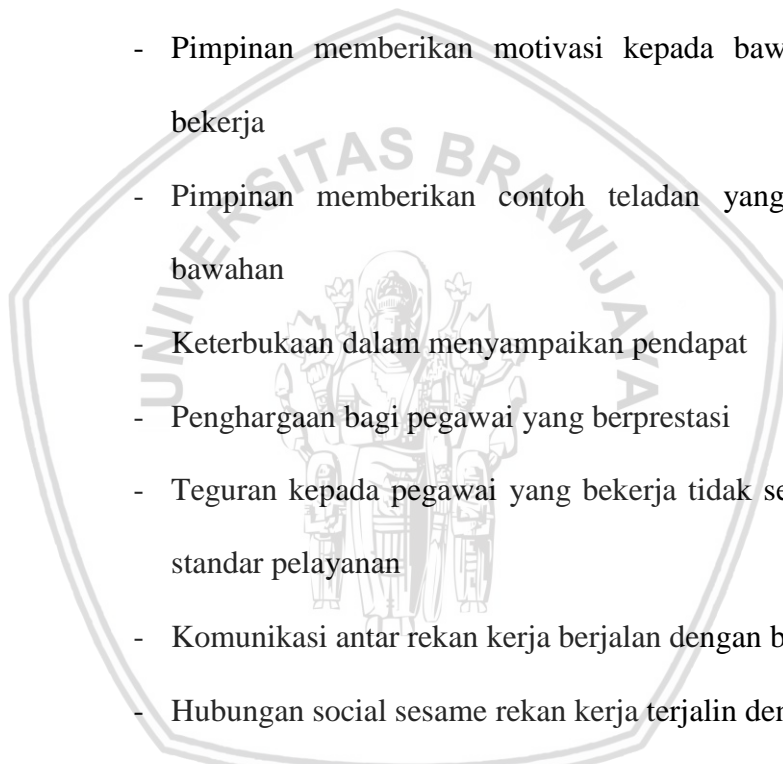
Variabel ini meliputi item-item sebagai berikut:

- Kesempatan diklat bagi pegawai
- Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan
- Lingkungan kerja kondusif untuk belajar ilmu baru yang mendukung pekerjaan
- Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi
- Perngarahan yang jelas sebelum melaksanakan tugas
- Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku untuk meningkatkan produktifitas
- Pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah moral yang positif

- b. Motivasi adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawai Klinik Umum

dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Variabel ini antara lain meliputi item-item sebagai berikut:

- Remunerasi/tunjangan sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme
- Promosi pegawai berjalan baik sesuai dengan kebutuhan
- System absensi berjalan dengan baik
- Ruang kerja nyaman dan memadai
- Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja
- Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan
- Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat
- Penghargaan bagi pegawai yang berprestasi
- Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan
- Komunikasi antar rekan kerja berjalan dengan baik
- Hubungan social sesama rekan kerja terjalin dengan baik
- Kerja sama antar rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik



3.8 Metode Analisis Data

Penilaian kinerja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penentuan interval kelas skor

Semua tolok ukur untuk masing-masing perspektif diberi kelas skor.

Interval ini didapatkan berdasarkan referensi dari penelitian sebelumnya dan hasil kuesioner.

Tabel 3.1
Interval Skor Penilaian Hasil Kerja

Skor	Hasil	Deskripsi	Pencapaian
1	Sangat Kurang	Realisasi pencapaian tolok ukur jauh dari target yang telah ditetapkan	< 50% dari target
2	Kurang	Realisasi pencapaian tolok ukur kurang dari target yang telah ditetapkan	50% sampai dengan < 75% dari target
3	Baik	Realisasi pencapaian tolok ukur mendekati target yang telah ditetapkan	75% sampai dengan < 100% dari target
4	Sangat Baik	Realisasi pencapaian tolok ukur sesuai atau melebihi dari target yang telah ditetapkan	≥ 100% dari target

Sumber : Asmi (2016) dengan penyesuaian

Tabel 3.1 menjelaskan tentang pengkategorian hasil penilaian untuk masing – masing persepektif yang berdasarkan dari seberapa besar pencapaian hasil kinerja terhadap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Angka pencapaian dalam pengkategorian ini berdasarkan

dari penelitian sebelumnya dengan beberapa penyesuaian di interval pencapaian dan kriteria hasil.

Tabel 3.2
Interval Skor Hasil Kuesioner

Skor	Hasil	Pencapaian
1	Sangat Kurang	1.00 - 1.75
2	Kurang	>1.75 – 2.50
3	Baik	>2.50 – 3.25
4	Sangat Baik	>3.25 – 4.00

Sumber : Asmi (2016) dengan penyesuaian

Tabel 3.2 menjelaskan tentang pengkategorian hasil pencapaian dari kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Angka pencapaian dalam pengkategorian ini berdasarkan dari penelitian sebelumnya dengan beberapa penyesuaian di interval pencapaian dan kriteria hasil.

b. Penentuan nilai kerja

Penentuan nilai kinerja dilakukan dengan perhitungan performansi untuk setiap perspektif dan formulasi untuk mengukur performansi keseluruhan. Perhitungan penentuan nilai kinerja untuk setiap perspektif adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Performansi} = \sum (\text{Bobot tolok ukur} \times \text{skor tolok ukur})$$

Untuk perhitungan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Kerja} = \sum (\text{Bobot persektif} \times \text{nilai performansi perspektif})$$

Hasil penjumlahan dari keempat perspektif adalah 1,00. Besarnya bobot menunjukkan prioritas perspektif bagi perusahaan dan penentuan bobot

ditentukan oleh perusahaan. Bobot masing-masing perspektif dijelaskan dalam Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3
Pembobotan Perspektif

No.	Perspektif	Bobot
1	Keuangan	0.25
2	Pelanggan	0.25
3	Proses Bisnis Internal	0.25
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	0.25
Jumlah		1.00

Sumber : Asmi (2016) dengan penyesuaian

c. Kerangka pengukuran kinerja

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengukur dari tingkat pencapaian masing-masing perspektif menggunakan kerangka pengukuran kinerja yang disusun berdasarkan penelitian sebelumnya dengan penyesuaian pada tolok ukur yang digunakan pada masing – masing perspektif yang disajikan pada Tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4
Kerangka Pengukuran Kinerja

No.	Perspektif/Tolok Ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-Rata Skor	Bobot	Nilai Kerja
Perspektif Keuangan							
1	Growth in Revenue						
2	Growth in Profit						
3	Profit Margin						
Perspektif Pelanggan							
1	Kepuasan Pelanggan						
Perspektif Proses Bisnis Internal							
1	Peralatan						
2	Sarana dan Prasarana						
3	Proses Operasional						
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran							
1	Kepuasan Pegawai						
Jumlah Nilai Kerja							
Kriteria Kinerja							

Sumber : Asmi (2016) dengan penyesuaian

Kolom target merupakan target pencapaian kinerja tiap perspektif yang ditentukan oleh perusahaan. Realisasi merupakan hasil penilaian dari tiap perspektif yang kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan yang dikemudian dikategorikan ke interval skor pada Tabel 3.1 untuk penilaian hasil kerja berdasarkan selisih pencapaian dengan target dan Tabel 3.2 untuk penilaian hasil kerja berdasarkan hasil kuesioner. Pengkategorian skor kemudian digunakan untuk dapat menghasilkan rata-rata skor yang kemudian dikalikan dengan bobot yang telah ditentukan dengan hasil akhir nilai kerja. Jumlah nilai kerja dari keempat perspektif *balanced scorecard*

digunakan untuk menentukan kriteria kinerja perusahaan apakah termasuk dalam perusahaan yang memiliki kinerja sangat baik, baik, kurang, atau sangat kurang.

d. Penentuan klasifikasi kinerja

Untuk menentukan prestasi nilai performansi yang diperoleh dari hasil pengukuran digunakan kelompok interval yang disajikan pada Tabel 3.5 berikut:

Tabel 3.5
Kriteria Penilaian Performansi

Nilai Performansi	Prestasi
1,0 sampai dengan 1,75	Sangat Kurang
>1,75 sampai dengan 2,50	Kurang
>2,50 sampai dengan 3,25	Baik
>3,25 sampai dengan 4,00	Sangat Baik

Sumber : Asmi (2016) dengan penyesuaian

Penggunaan kelompok interval bertujuan untuk menentukan prestasi nilai performansi perusahaan yang mendeskripsikan hasil penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penilaian *Balanced Scorecard* digunakan untuk selanjutnya menentukan langkah-langkah strategis dalam menyikapi kinerja organisasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek

Gambaran umum objek yang akan diteliti diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Berikut adalah gambaran mengenai objek yang diteliti dalam penelitian ini yaitu Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

4.1.1 Sejarah Singkat

Gambar 4.1
Logo Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri



Sumber : Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta (2017)

Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri yang sekarang berlokasi di Jl. Pahlawan no.6 Jatirejo, Wonoboyo, Wonogiri Kota merupakan sebuah klinik yang pada awalnya mulai dirintis oleh Dr. Indra Putranta pada tahun 1994 di desa Ciro, kecamatan Girimarto, Wonogiri.

Perpindahan lokasi operasional ke Wonogiri Kota dilakukan secara bertahap mulai tahun 2001 dengan cara membagi jam

pelayanan. Untuk jam pelayanan pagi dilakukan di Wonogiri Kota, sedangkan untuk jam pelayanan sore dilakukan di Girimarto. Kemudian mulai tahun 2006, pelayanan hanya dilakukan di Wonogiri Kota karena lokasinya lebih strategis dan mudah dijangkau oleh pasien dari luar daerah.

Terdaftar di Konsil Kedokteran Indonesia dengan kepemilikan Surat Tanda Registrasi Dokter terbaru yang diterbitkan pada tanggal 10 Mei 2016 dengan nomor registrasi 33.1.1.100.3.16.035830 yang menunjukkan dengan dokumen hukum/tanda bukti tertulis bagi dokter dan dokter spesialis bahwa yang bersangkutan telah mendaftarkan diri dan telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan serta telah diregistrasi pada Konsil Kedokteran Indonesia.

Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri beroperasi di Jalan Pahlawan No. 6 RT 03 RW 06 Kelurahan Wonoboyo, Kecamatan wonogiri sesuai dengan yang tertera di Surat Izin Praktik (SIP) Dokter nomor 449.1/1099/SIP.I/XI/2016 yang dikeluarkan oleh Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Pemerintah Kabupaten Wonogiri terbaru yang diterbitkan dan ditetapkan pada tanggal 14 November 2016.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri adalah “Menjadi klinik yang berlandaskan ajaran-ajaran Islam yang professional, berorientasi pada kepuasan dan

kepercayaan pelanggan”. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan tersebut, maka Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri telah menetapkan misinya dalam memberikan pelayanan kesehatan yaitu:

1. Menerapkan nilai-nilai Islam secara professional ke dalam seluruh aspek pelayanan maupun pengelolaan klinik.
2. Memberikan pelayanan yang mengutamakan Kepuasan pasien.
3. Menciptakan suasana kekeluargaan untuk menumbuhkan rasa kepercayaan antara pasien dengan pihak klinik.

4.1.3 Lokasi

Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri berlokasi di wilayah Kabupaten Wonogiri provinsi Jawa Tengah, lebih tepatnya di Jalan Pahlawan No. 6 RT 03 RW 06 Kelurahan Wonoboyo, Kecamatan Wonogiri.

4.1.4 Pelayanan kesehatan

- a. Pelayanan medis
 1. Pelayanan rawat jalan
 2. Pelayanan keperawatan
- b. Penunjang medis
 1. Farmasi
 2. Laboratorium
 3. Radiologi
- c. Pelayanan administrasi
 1. Keuangan

2. Akuntansi
 3. Kepegawaian
- d. Bimbingan dan pelayanan kerohanian

4.1.5 Sumber Daya Manusia

Data sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pelayanan jasa yang disediakan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Data Sumber Data Manusia Di Klinik Umum Dan USG Dr.
Indra Putranta Wonogiri

No	Nama	Posisi
1	Dr. Indra Putranta	Direktur – Medis
2	Dr. Abdaul Hamas Izzaty	Medis
3	Dra. Erma Muflihah, MPd	Keuangan
4	Purwanto, SST Akp, MPH	Akupunktur
5	Mila Hapsari, Amd Akp	Akupunktur
6	Yuli Wahyuningsih, Amk	Paramedis
7	Sulistyowati, Amk	Paramedis
8	Yulita Ninda Kharisma, Amk	Paramedis
9	Anggoro, Amk	Laboran
10	Galih Eling	Keamanan
11	Supanto	Keamanan
12	Pitem	<i>Cleaning Service</i>

Sumber : Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta (2017)

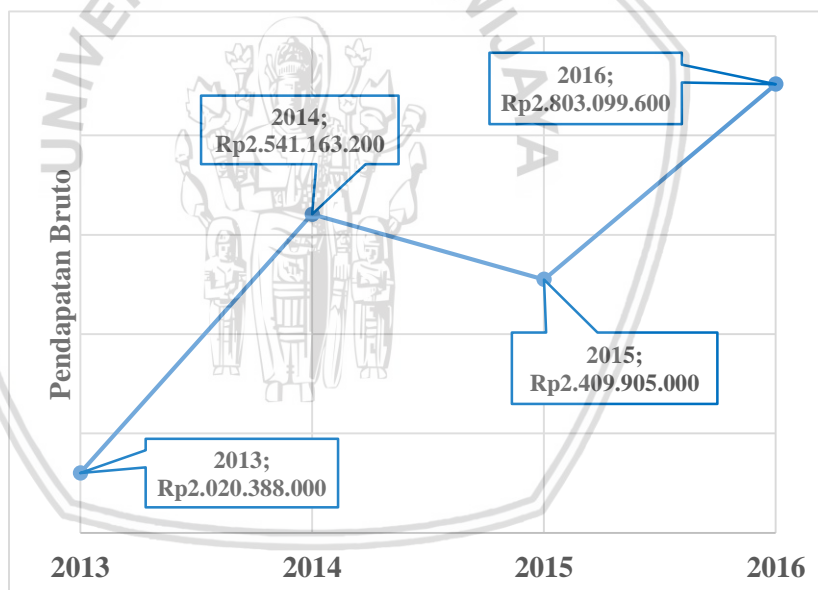
4.2 Pembahasan

4.2.1 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Keuangan

Berdasarkan penjelasan dari definisi dan pengukuran variabel yang digunakan pada pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan di bab sebelumnya. Berikut ini dijabarkan hasil dari pengukuran pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolok ukur, yaitu *Growth in Revenue*, *Growth in Profit*, dan *Profit Margin*.

1. *Growth in Revenue*

Gambar 4.2
Pendapatan Bruto Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri



Sumber : Data diolah 2017

Gambar 4.2 diatas menunjukkan pendapatan yang didapat dari kegiatan operasi yang dilaksanakan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Merupakan pendapatan bruto yang disajikan dalam periode tahunan.

Angka pertumbuhan pendapatan bruto pada periode 2014 sampai dengan 2016 yang disajikan di Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Hasil Perhitungan *Growth In Revenue* Klinik Umum Dan
USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

Tahun	<i>Growth In Revenue</i>	Dalam Persen
2016	0,16	16%
2015	- 0,05	- 5%
2014	0,26	26%

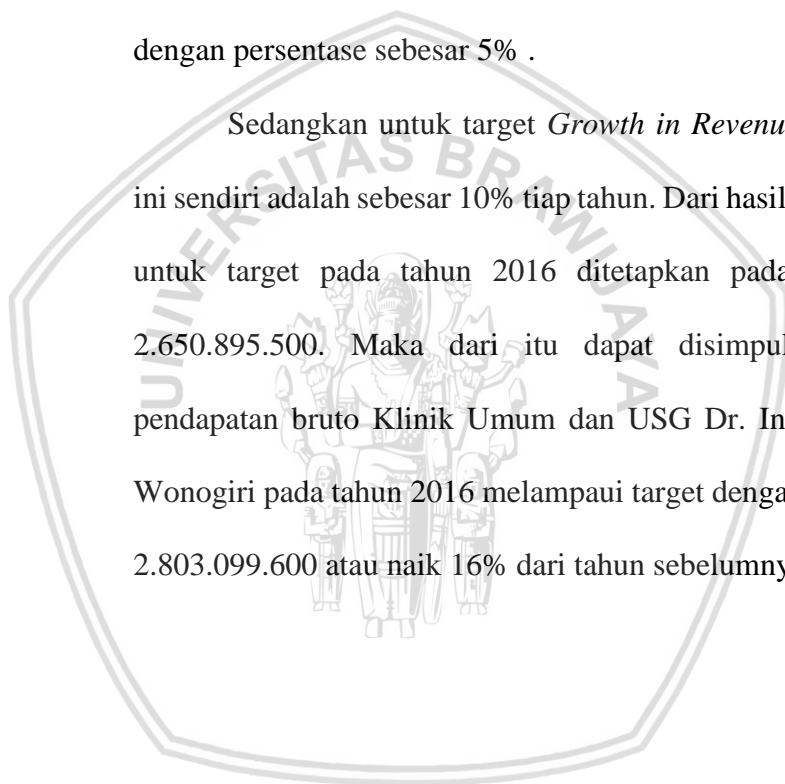
Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.2 diatas, pada tahun 2013 Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dapat menghasilkan pendapatan bruto sejumlah Rp 2.020.388.000 . Kemudian pada tahun 2014, pendapatan bruto klinik berjumlah Rp 2.541.163.200 , atau naik 26% dari penghasilan tahun sebelumnya dikarenakan tingkat kinerja pegawai meningkat sehingga jumlah pasien yang terlayani lebih banyak. Akan tetapi pada tahun 2015, pendapatan bruto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri mengalami penurunan sebesar 5% dari tahun sebelumnya, atau hanya berjumlah Rp 2.409.905.000 yang disebabkan oleh permasalahan internal klinik sehingga mengalami penurunan pendapatan. Kemudian pada penutupan tahun 2016, pihak klinik berhasil mencatat pendapatan bruto sejumlah Rp 2.803.099.600

yang artinya terjadi peningkatan pendapatan sebesar 16% karena peningkatan kinerja pegawai dan permasalahan internal klinik yang sudah terselesaikan sehingga berdampak pada meningkatnya pendapatan.

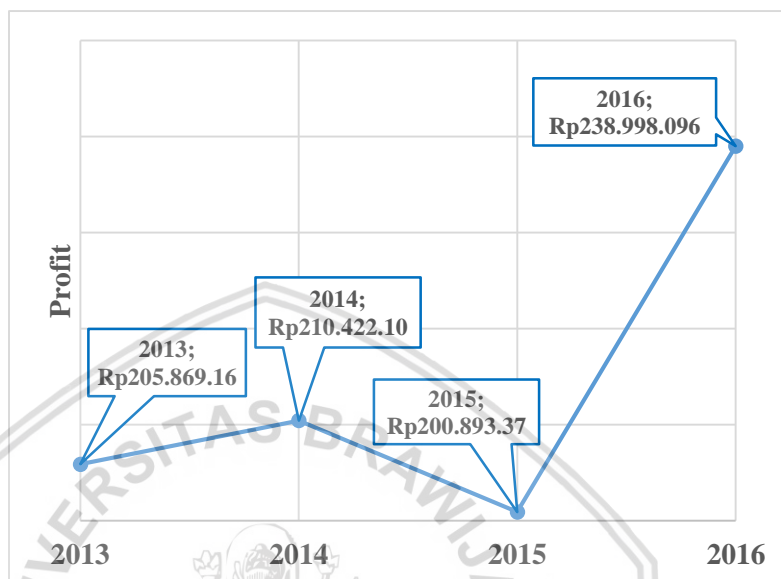
Peningkatan pendapatan bruto tertinggi dicapai pada pada periode tahun 2013/2014 dengan persentase sebesar 26%. Pada periode tahun 2014/2015 terjadi penurunan pendapatan dengan persentase sebesar 5% .

Sedangkan untuk target *Growth in Revenue* dari klinik ini sendiri adalah sebesar 10% tiap tahun. Dari hasil perhitungan untuk target pada tahun 2016 ditetapkan pada angka Rp 2.650.895.500. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pendapatan bruto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri pada tahun 2016 melampaui target dengan jumlah Rp 2.803.099.600 atau naik 16% dari tahun sebelumnya.



2. Growth in Profit

Gambar 4.3
Profit Setelah Pajak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri



Sumber : Data diolah 2017

Pada Gambar 4.3 diatas, merupakan grafik yang menunjukkan profit yang dihasilkan dari kegiatan operasional yang dilaksanakan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Angka diatas merupakan profit yang sudah dikurangi oleh perhitungan pajak yang berlaku.

Angka pertumbuhan profit dari tahun 2014 hingga 2016 disajikan pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Growth In Profit* Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

Tahun	<i>Growth In Profit</i>	Dalam Persen
2016	0,19	19%
2015	-0,05	-5%
2014	0,02	2%

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan grafik pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.3 Yang disajikan diatas, pada tahun 2013 Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri tercatat mendapatkan profit sebesar Rp205.869.168. Pada akhir tahun 2014, terjadi peningkatan profit yang masih dibawah target yaitu sebesar 2% dari tahun sebelumnya, yaitu menjadi Rp210.422.100 dikarenakan tingkat kinerja pegawai meningkat sehingga jumlah pasien yang terlayani lebih banyak. Akan tetapi, profit pada tahun 2015 berkurang sebesar 5%, atau menjadi Rp200.893.375 , hal ini disebabkan oleh pendapatan bruto klinik yang pada tahun ini juga menurun dengan persentase yang sama yaitu sebesar 5% yang disebabkan oleh permasalahan internal klinik sehingga mengalami penurunan pendapatan. Peningkatan terbesar terjadi tahun selanjutnya, yaitu tahun 2016. Tahun ini mengalami kenaikan profit sebesar 19% dari tahun sebelumnya atau menjadi Rp 238.998.096 dikarenakan adanya peningkatan kinerja pegawai dan permasalahan internal klinik yang sudah terselesaikan sehingga berdampak pada meningkatnya pendapatan.

Peningkatan profit tertinggi dicapai pada pada periode tahun 2015/2016 dengan persentase sebesar 19%. Pada periode tahun 2014/2015 terjadi penurunan profit dengan persentase sebesar 5%.

Sedangkan untuk target *Growth in Profit* dari klinik ini sendiri adalah sebesar 10% tiap tahun. Dari hasil perhitungan untuk target pada tahun 2016 ditetapkan pada angka Rp 220.982.713. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa profit Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri pada tahun 2016 melampaui target dengan jumlah Rp 238.998.096 atau naik 19% dari tahun sebelumnya.

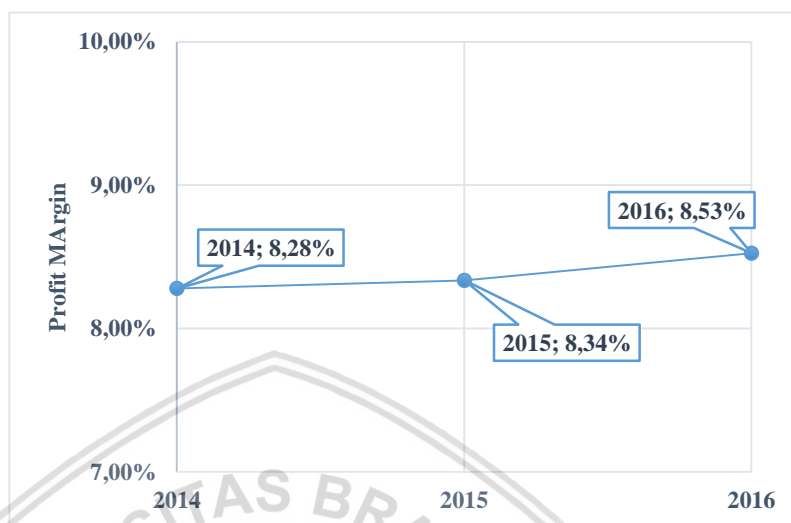
3. *Profit Margin*

Semakin tinggi nilai *Profit Margin*, maka semakin baik pula dampaknya bagi klinik. Akan tetapi kembali pada hakikat klinik sebagai badan usaha yang tidak terlalu mementingkan profit, sehingga menjadikan hasil perhitungan profit margin tidak akan setinggi perusahaan yang berorientasi penuh dalam menghasilkan profit yang tinggi. Berikut disajikan berdasarkan rumus untuk menghitung *Profit Margin* yang dikemukakan oleh Weston dan Copeland (1995):

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Dari perhitungan menggunakan rumus diatas, maka didapatkanlah angka *Profit Margin* dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri untuk tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 yang ditampilkan pada grafik di Gambar 4.4 dibawah ini.

Gambar 4.4
Hasil Perhitungan *Profit Margin* Klinik Umum Dan USG
Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2014 – 2016 Dalam
Bentuk Grafik



Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan grafik pada Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa angka profit margin dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 mengalami kecenderungan untuk naik, walaupun dengan kenaikan yang hanya berkisar di angka kurang dari 1%. Dengan kata lain, pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dapat menjaga tingkat *profit margin* tetap stabil dan naik secara perlahan selama periode tahun 2014 hingga 2016. Pihak klinik tidak melakukan penyesuaian tarif yang dikenakan kepada pelanggan karena merupakan opsi yang cukup banyak pertimbangannya walaupun dapat meningkatkan *profit margin*.

Akan tetapi, untuk *profit margin* yang diharapkan dari klinik ini sendiri adalah sebesar 10%. Sedangkan untuk *profit margin* pada tahun 2016 hanya sebesar 8,53%. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa *profit margin* Klinik Umum dan USG

Dr. Indra Putranta Wonogiri pada tahun 2016 masih dibawah target yang ditetapkan. Begitu juga dengan *profit margin* pada tahun 2014 dan 2015 yang masih dibawah target yang ditentukan.

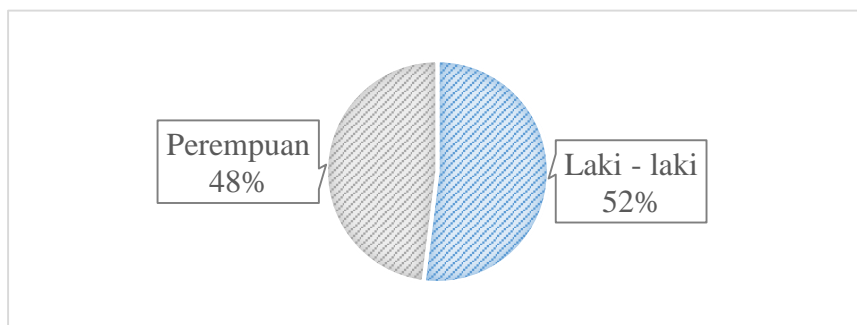
4.2.2 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pelanggan

Responden penelitian pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard pada perspektif pelanggan menggunakan sampel pasien dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri sebanyak 100 orang. Adapun profil responden dan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan akan diuraikan di bawah ini.

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pasien yang menjadi responden untuk mengisi kuesioner ini sebanyak 100 orang dengan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 48 orang (48%), sedangkan untuk responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 52 orang (52%). Profil responden tersebut disajikan dalam grafik pada Gambar 4.5 berikut ini:

Gambar 4.5
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

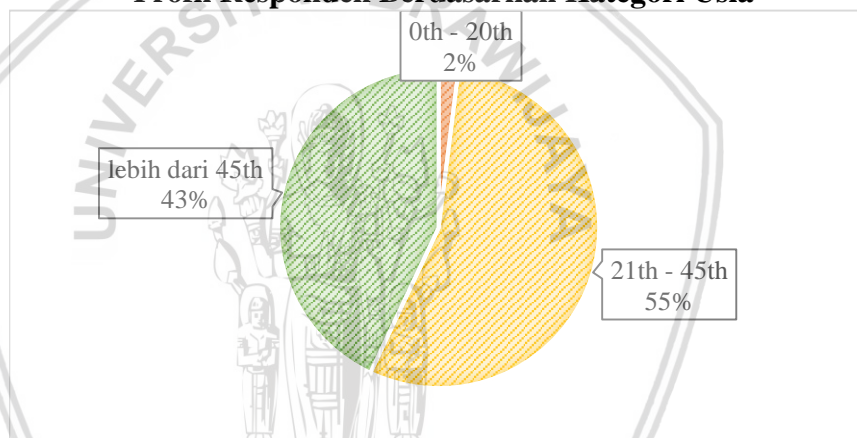


Sumber : Data diolah 2017

2. Profil Responden Berdasarkan Kategori Usia

Responden pada penelitian ini di dominasi oleh kategori umur 21 tahun sampai dengan umur 45 tahun sebanyak 55 orang (55%). Kemudian responden lain dengan umur lebih dari 45 tahun sebanyak 43 orang (43%) dan umur 0 sampai dengan 20 tahun sebanyak 2 orang (2%). Profil responden tersebut disajikan dalam grafik pada Gambar 4.6 berikut ini:

Gambar 4.6
Profil Responden Berdasarkan Kategori Usia



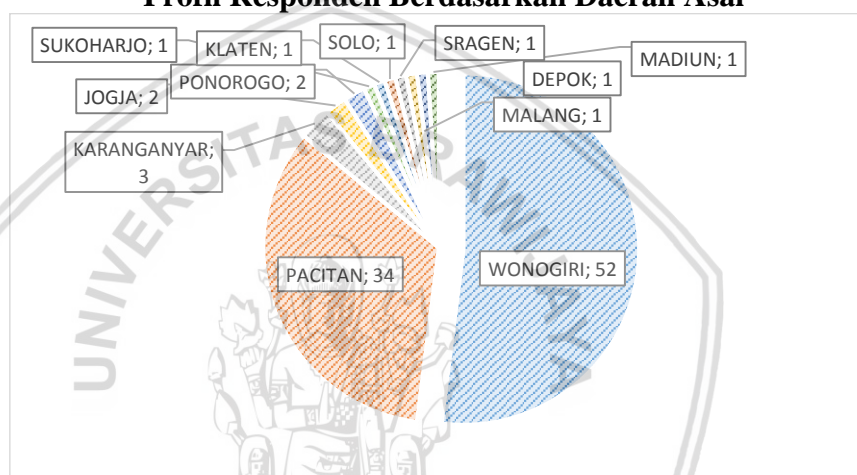
Sumber : Data diolah 2017

3. Profil Responden Berdasarkan Daerah Asal

Responden dari penelitian ini sebagian besar berasal dari kabupaten Wonogiri yang juga merupakan lokasi klinik ini dengan presentase sebesar 52% atau berjumlah 52 orang. Kemudian responden yang berasal dari kabupaten Pacitan dengan persentase sebesar 34% atau berjumlah 34 orang. Disusul oleh responden dari kabupaten Karanganyar dengan persentase sebesar 3% atau berjumlah 3 orang. Kabupaten Ponorogo dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang masing-

masing memiliki persentase sebesar 2% atau berjumlah 2 orang. Sedangkan untuk daerah-daerah lain yaitu kabupaten Sukoharjo, kabupaten Klaten, kota Solo, kabupaten Sragen, kabupaten Malang, dan kota Depok masing-masing berjumlah 1 orang, atau 1% dalam persentase. Profil responden berdasarkan daerah asal disajikan pada grafik pada Gambar 4.7 berikut ini:

Gambar 4.7
Profil Responden Berdasarkan Daerah Asal



Sumber : Data diolah 2017

Pada tolok ukur ini, pengukuran dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 100 responden yang merupakan sampel pasien dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta. Berikut adalah distribusi pilihan pendapat dari 100 responden terkait dengan kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja klinik dari perspektif pelanggan.

Tabel 4.4
Distribusi Pilihan Pendapat Pelanggan Pada Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No.	Pernyataan	Pendapat Pelanggan				Nilai Rata - Rata
		STS	TS	S	SS	
		1	2	3	4	
1	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan	0	0	54	46	3,46
	Nilai	0	0	162	184	
2	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan	0	2	79	19	3,17
	Nilai	0	4	237	76	
3	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki peralatan yang memadai	0	2	65	33	3,31
	Nilai	0	4	195	132	
4	Kami tidak pernah mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta	0	4	63	33	3,29
	Nilai	0	8	189	132	
5	Pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat	0	1	56	43	3,42
	Nilai	0	2	168	172	
6	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat	0	0	57	43	3,43
	Nilai	0	0	171	172	
7	Kami selalu mendapatkan pengalaman yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta	0	0	66	34	3,34
	Nilai	0	0	198	136	
8	Secara keseluruhan, kami menilai bahwa Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki citra yang positif dan baik	0	0	55	45	3,45
	Nilai	0	0	165	180	
Rata - Rata Nilai Kepuasan Pelanggan						3,35

Sumber : Data diolah 2017

Kuesioner diatas telah diuji kevalidannya dan kereliabilitasnya menggunakan IBM SPSS *Statistics* versi 23.

Hasil yang diperoleh untuk kevalidannya dinyatakan valid karena semua hasil korelasi signifikan dengan nilai diatas 0,01. Sedangkan untuk kereliabilitasnya dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,882.

Berdasarkan Tabel 4.4 pada pernyataan pertama yaitu “Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan.” dalam nilai rata-rata didapatkan angka sebesar 3,46 yang masuk dalam kategori sangat baik. dengan jumlah responden yang memilih sangat setuju dengan pernyataan tersebut berjumlah 46 orang sehingga menghasilkan angka nilai sebesar 184 poin. Kemudian jumlah responden yang memilih setuju dengan pernyataan tersebut berjumlah 54 orang yang menghasilkan angka nilai sebesar 162 poin. Dari beberapa pernyataan responden dalam dialog singkat ditemukan bahwa Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan suasana kekeluargaan yang diutamakan dalam pelayanan sehingga menimbulkan rasa puas serta tetap memajukan profesionalisme yang menumbuhkan kepercayaan kepada responden.

Kemudian pernyataan kedua yaitu “Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan.” adapun rata – rata nilai dari pernyataan ini adalah 3,17 atau yang terendah dari penilaian kepuasan pelanggan dan termasuk dalam kategori baik dengan

rincian responden yang sangat setuju dengan pernyataan ini berjumlah 19 orang yang menghasilkan nilai sebesar 76 poin. Kemudian jumlah responden yang setuju dengan pernyataan ini berjumlah 79 orang yang menghasilkan nilai sebesar 237 poin, jumlah responden yang setuju mendominasi pada pernyataan ini. Akan tetapi ada 2 responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini sehingga hanya menyumbangkan nilai sebesar 4 poin. Diketahui bahwa dengan banyaknya jumlah responden memilih setuju dan 2 orang memilih tidak setuju dengan pernyataan ini dikarenakan menurut responden tersebut tarif yang dikenakan kepada pasien relative lebih tinggi daripada klinik sejenis, akan tetapi karena preferensi pasien pribadi yang sudah cocok dengan pelayanan yang diberikan sehingga membuat pasien untuk lebih cepat sembuh ketika berobat di klinik ini.

Dengan rata – rata nilai sebesar 3,31 , pernyataan ketiga yang menyebutkan bahwa “Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki peralatan yang memadai.” termasuk dalam kategori sangat baik Dengan responden yang sangat setuju dengan pernyataan ini berjumlah 33 orang dengan jumlah nilai sebesar 132 poin. Responden berikutnya yaitu yang memilih setuju dengan pernyataan ini berjumlah 65 orang yang menghasilkan nilai sebesar 195 poin. Adapun responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini berjumlah 2 orang yang hanya memberikan nilai sebesar 4 poin. Responden yang tidak setuju tersebut mengatakan bahwa tidak

adanya alat rekam jantung sebagai salah satu penyebabnya tidak setuju dengan pernyataan ini.

Pernyataan keempat yaitu “Kami tidak pernah mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.” mendapatkan nilai rata – rata sebesar 3,29 yang termasuk dalam kategory sangat baik. Nilai rata – rata tersebut didapatkan dari responden yang berjumlah 33 orang yang sangat setuju dengan pernyataan ini dan menghasilkan nilai sebesar 132 poin. Kemudian responden yang setuju dengan pernyataan ini berjumlah 63 orang sehingga menghasilkan nilai sebesar 189 poin. Selanjutnya responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini berjumlah 4 orang yang menghasilkan nilai sebesar 8 poin. Beberapa responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini melalui dialog singkat mengatakan bahwa mereka mengeluhkan tentang waktu pelayanan yang terlampau lama ketika antrian sedang penuh dengan kunjungan pasien. Hal ini banyak dikeluhkan terutama oleh pasien yang berasal dari daerah yang cukup jauh dengan lokasi klinik. Akan tetapi sebagian besar responden sudah memaklumi hal ini sehingga lebih banyak responden yang setuju bahkan sangat setuju dengan pernyataan ini.

Pernyataan kelima, “Pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.” mendapatkan nilai rata – rata sebesar 3,42 yang termasuk dalam kategori sangat baik. dengan jumlah responden yang sangat setuju

dengan pernyataan ini berjumlah 43 orang sehingga dapat memberikan nilai sebesar 172 poin. Kemudian responden yang memilih setuju dengan pernyataan ini berjumlah 56 orang yang menghasilkan nilai sebesar 168 poin. Untuk responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini hanya berjumlah 1 orang sehingga hanya menghasilkan nilai sebesar 2 poin. Diketahui bahwa responden yang tidak setuju dengan pernyataan ini berdasarkan pengalaman responden yang pada saat menghubungi melalui media pesan singkat pada nomor *handphone* dari klinik termasuk lama dalam membalas pesan untuk konsultasi. Sementara sebagian besar dari responden memilih setuju dan sangat setuju dengan pernyataan ini karena merasa segala keluhan yang dimiliki ditanggapi dengan cepat dan tepat oleh pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.

Selanjutnya dengan pernyataan keenam yang berbunyi, “Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat.” berhasil mendapatkan rata – rata nilai sebesar 3,43 yang termasuk dalam kategori sangat baik. pernyataan ini mendapatkan nilainya dari semua responden yang memilih setuju dengan jumlah responden 57 orang dan menghasilkan nilai sebesar 171 poin, kemudian responden yang memilih sangat setuju dengan pernyataan ini sebanyak 43 orang yang menghasilkan nilai sebesar 172 poin. Kesimpulannya,

secara umum klinik ini dianggap oleh responden memberikan informasi yang mereka butuhkan secara tepat dan akurat.

Isi dari pernyataan ketujuh adalah sebagai berikut, “Kami selalu mendapatkan pengalaman yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.” menghasilkan rata – rata nilai sebesar 3,34 yang termasuk dalam kategori sangat baik. dalam pernyataan ini, responden yang setuju dengan pernyataan ini berjumlah 66 orang yang memberikan nilai sebesar 198 poin. Kemudian responden lainnya yang berjumlah 34 orang yang menghasilkan nilai sebesar 136 poin. Tidak ada responden yang tidak setuju ataupun sangat tidak setuju dengan pernyataan ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para responden mendapatkan pengalaman yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan pihak klinik yang menyampaikan pelayanan dengan pendekatan kekeluargaan yang professional.

Kemudian pernyataan terakhir untuk kuesioner kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut, “Secara keseluruhan, kami menilai bahwa Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki citra yang positif dan baik.” mendapatkan nilai rata – rata sebesar 3,45 yang termasuk dalam kategori sangat baik. dengan rincian responden yang memilih setuju dengan pernyataan ini berjumlah 55 orang yang menghasilkan nilai sebesar 165 poin, serta 45 orang responden memilih sangat setuju dengan pernyataan ini yang menghasilkan nilai sebesar 180 poin. Dapat diambil

kesimpulan bahwa citra Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta didepan para responden adalah positif dan baik secara keseluruhan, walaupun ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti yang sudah dijelaskan pada pernyataan – pernyataan sebelumnya.

Dari hasil kuesioner terhadap kepuasan pasien dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta didapatkan nilai sebesar **3,35**. Angka tersebut merupakan gambaran secara umum kepuasan pasien terhadap Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta yang masuk dalam kategori sangat baik . nilai tertinggi didapatkan dari item tentang pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan dengan nilai sebesar 3,46 . sedangkan nilai terendah yaitu 3,17 didapatkan dari item tentang tarif yang dikenakan apakah sebanding dengan pelayanan jasa yang diberikan.

4.2.3 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan tiga variabel yaitu peralatan, sarana dan prasarana, serta proses operasional

1. Peralatan

Merupakan variabel yang menggambarkan kondisi peralatan yang dimiliki Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Tabel 4.5
Hasil Penilaian Peralatan Di Klinik Umum Dan USG Dr.
Indra Putranta Wonogiri

No.	Item	Penilaian (Dalam Persen)
1	Kondisi dan kelayakan dari peralatan kerja	90
2	Peralatan tersedia dalam jumlah yang memadai	90
3	Ketersediaan dan kondisi dari alat tulis kantor yang dibutuhkan	90
4	Frekuensi pengecekan dan perbaikan inventaris kantor	75
Rata – Rata		86,2

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 kondisi dan kelayakan peralatan kerja mendapatkan nilai 90% yang masuk dalam kategori sangat baik, nilai ini didapatkan karena peralatan yang mulai berkurang fungsi dan kemampuannya baru diperbaiki jika hanya mengalami kerusakan ringan dan segera diganti jika tidak dapat diperbaiki lagi.

Untuk ketersediaan peralatan dalam jumlah yang memadai, pihak klinik mendapatkan nilai 90% yang termasuk dalam kategori sangat baik. Jumlah peralatan selalu dalam keadaan yang cukup dengan beberapa *backup* untuk menghindari keterlambatan pelayanan, akan tetapi terkadang tetap terjadi *pending* karena menunggu pengambilan peralatan dari gudang atau dari toko ketika peralatan habis.

Ketersediaan dan kondisi alat tulis kantor yang dibutuhkan oleh klinik termasuk dalam kategori sangat baik dengan diberikannya nilai 90%. Nilai ini didapatkan karena alat

tulis yang tersedia sangat tercukupi, akan tetapi untuk kondisi beberapa alat tulis ditemukan ada yang kurang berfungsi dengan baik seperti *printer* yang terkadang *error* dan mengeluarkan suara yang cukup kencang ketika sedang beroperasi.

Frekuensi pengecekan dan perbaikan inventaris kantor mendapatkan nilai 75% yang termasuk dalam kategori baik. Nilai ini didapatkan karena pihak klinik melakukan pengecekan ketika ada sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya pada inventaris kantor yang ada. Akan tetapi perbaikan yang dilakukan dengan segera membuat nilai dari kategori ini termasuk baik.

Berdasarkan pembahasan masing-masing item diatas, secara keseluruhan nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 86,2% , yang dapat dikategorikan sangat baik.

2. Sarana dan prasarana

Merupakan variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Tabel 4.6
Hasil Penilaian Sarana Dan Prasarana Klinik Umum
Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

No.	Item	Penilaian (Dalam Persen)
1	Kondisi sistem komputerisasi yang digunakan untuk menunjang efektifitas dan efisiensi kerja	85
2	Kemudahan dan kelengkapan data dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan	75
3	Kondisi dan kebersihan gedung dan ruangan	85
4	Kondisi dari prasarana klinik (air, listrik, sistem informasi dan komunikasi)	90
5	Frekuensi pengecekan dan perbaikan sarana dan prasarana klinik	75
Rata – Rata		82

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.6 kondisi sistem komputerisasi yang digunakan di klinik ini sudah sangat baik untuk menunjang efektifitas dan efisiensi kerja. Akan tetapi penggunaannya secara menyeluruh belum dapat direalisasikan. Sistem komputerisasi yang digunakan mencakup data pasien, stok obat, dan laporan keuangan yang diinput setiap hari setelah selesai jam operasional klinik. Hal ini membuat para pegawai menyelesaikan pekerjaan menjelang larut malam. Oleh karena itu item ini mendapat penilaian yang sangat baik dengan penilaian sebesar 85%.

Untuk item kemudahan dan kelengkapan data dan informasi yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan, nilai

yang didapat adalah 75% yang termasuk dalam kategori baik. Karena sistem komputer yang digunakan di klinik ini belum menyeluruh, maka pencarian data dan informasi pasien termasuk kurang cepat, karena masih mengandalkan kartu kendali pasien yang tentu saja jumlahnya tidak sedikit. Akan tetapi data dan informasi yang tertera di kartu kendali pasien tersebut sangat lengkap dan informatif.

Kondisi dan kebersihan gedung dan ruangan termasuk dalam kategori sangat baik dengan nilai 85%. Kebersihan ruangan di klinik ini selalu terjaga karena setiap sebelum dan sesudah jam operasional selalu dilakukan pembersihan di setiap ruangan klinik. Untuk kondisi gedung, secara keseluruhan dalam kondisi yang baik, meskipun ada beberapa titik cat tembok yang agak kotor.

Kondisi dari prasarana klinik masuk dalam kategori sangat baik dengan nilai 90%. Untuk fasilitas air di klinik sangat baik karena didukung oleh pasokan air dari PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) dan sumur bor yang dilengkapi dengan tandon penampungan air. Akan tetapi listrik masih menjadi masalah ketika jaringan listrik sedang terputus, dikarenakan klinik ini tidak memiliki unit genset. Untuk mengatasi hal tersebut, klinik ini dilengkapi dengan beberapa *emergency lamp* agar kebutuhan penerangan terpenuhi. Kemudian agar data di sistem komputer yang digunakan tidak mengalami kerusakan

akibat listrik yang terputus, maka sistem di klinik ini sudah dilengkapi dengan UPS (*Uninterruptible Power Supply*) sebagai *backup* daya. Penggunaan komputer mendukung sistem informasi di klinik, serta kemudahan komunikasi dengan berbagai pihak dengan *handphone* yang dipilih karena fleksibilitasnya.

Dengan nilai 75% yang termasuk kategori baik untuk *item* frekuensi pengecekan dan perbaikan sarana dan prasarana klinik, dikarenakan frekuensi pengecekan yang kurang teratur karena tidak dijadwalkan secara khusus. Akan tetapi klinik ini melakukan perbaikan sesegera mungkin terhadap sarana dan prasarana yang perlu diperbaiki.

3. Proses operasional

Merupakan variabel yang menggambarkan kondisi proses operasional yang dilaksanakan di Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Berikut ini adalah penjelasan mengenai Tabel 4.7 tentang hasil penilaian proses operasional Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Tabel 4.7
Hasil Penilaian Proses Operasional Klinik Umum Dan
USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

No.	Item	Penilaian (Dalam Persen)
1	Ketepatan pegawai klinik dalam target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuannya	75
2	Kemampuan pegawai klinik dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan	80
3	Kemampuan pegawai klinik dalam memberikan pelayanan sesuai dengan SOP	90
Rata – Rata		81,6

Sumber : Data diolah 2017

Dengan nilai 75% yang termasuk dalam kategori baik, ketepatan target penyelesaian pasien dalam jam operasional klinik sudah sangat bagus karena semua pasien terlayani dengan baik, akan tetapi waktu penyelesaian pelayanan menjadi agak terlambat ketika kunjungan ke klinik sedang dalam tingkat yang tinggi karena kemampuan pegawai yang terbatas.

Jika para pegawai menemui hambatan dalam pekerjaan, mereka dapat mengatasinya dengan tenang. Jika tidak dapat mengatasi dengan seorang diri, maka pegawai tersebut akan meminta bantuan ke pegawai lain atau bahkan ke pimpinan sekalipun. Karena klinik ini menumbuhkan rasa kekeluargaan yang tinggi antara setiap pihak yang ada di klinik ini. Walaupun terkadang agak terhambat ketika pimpinan sedang tidak berada

di lokasi. Karena itu item ini mendapatkan nilai 80% yang masuk dalam kategori sangat baik.

Dikarenakan tempat ini merupakan klinik yang merupakan instansi kesehatan, maka wajib untuk memberikan pelayanan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang berlaku. Dan klinik ini juga sudah memenuhi SOP tersebut dengan beberapa penyesuaian agar pelayanan memberikan atmosfer yang lebih santai dan tidak kaku. Karena itu item ini mendapatkan nilai 90% dengan kategori yang sangat baik.

Berdasarkan pembahasan dari masing-masing variabel di atas, secara keseluruhan nilai kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari perspektif proses bisnis internal adalah sebesar 83,2% , yang masuk dalam kategori sangat baik. Rincian masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Nilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

No.	Variabel	Nilai Rata - Rata
1	Peralatan	86,2
2	Sarana dan Prasarana	82
3	Proses Operasional	81,6
Rata - rata		83,2

Sumber : Data diolah 2017

4.2.4 Kinerja Perusahaan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan dua indikator yaitu kemampuan yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan klinik dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai, dan indikator motivasi yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan klinik dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

Berikut ini disajikan distribusi pilihan pendapat pegawai pada kuesioner tentang kepuasan pegawai pada Tabel 4.9 yang diberikan kepada 11 orang pegawai yang ada di Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Tabel 4.9
Distribusi Pilihan Pendapat Pegawai Pada Kuesioner
Kepuasan Pegawai

No.	Pernyataan	Pendapat Pegawai				Nilai Rata - Rata
		STS	TS	S	SS	
		1	2	3	4	
1	Adanya kesempatan diklat bagi pegawai klinik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas	0	0	7	4	3,36
	Nilai	0	0	21	16	
2	Adanya kesempatan yang luas bagi pegawai klinik untuk melanjutkan Pendidikan	0	0	5	6	3,55
	Nilai	0	0	15	24	
3	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar ilmu baru yang mendukung pekerjaan	0	1	6	4	3,27
	Nilai	0	2	18	16	
4	Pengarahan tugas pokok dan fungsi yang diberikan pimpinan mudah dipahami	0	0	5	6	3,55
	Nilai	0	0	15	24	
5	Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas pada tugas yang diberikan	0	0	5	6	3,55
	Nilai	0	0	15	24	
6	pimpinan meningkatkan gairah kerja dan pembinaan perilaku yang produktif	0	0	8	3	3,27
	Nilai	0	0	24	12	
7	Pimpinan memberikan pemahaman mengenai tingkah laku/moral yang positif	0	0	3	8	3,73
	Nilai	0	0	9	32	

Lanjutan Tabel 4.9

No.	Pernyataan	Pendapat Pegawai				Nilai Rata - Rata
		STS	TS	S	SS	
		1	2	3	4	
8	Pemberian tunjangan sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme	0	0	4	7	3,64
	Nilai	0	0	12	28	
9	Promosi pegawai berjalan baik sesuai dengan kebutuhan	0	0	7	4	3,36
	Nilai	0	0	21	16	
10	Pelaksanaan sistem absensi berjalan dengan baik	0	0	8	3	3,27
	Nilai	0	0	24	12	
11	Ruangan kerja nyaman dan memadai	0	2	6	3	3,09
	Nilai	0	4	18	12	
12	Pimpinan memberikan motivasi kerja kepada pegawai	0	0	5	6	3,55
	Nilai	0	0	15	24	
13	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada pegawai	0	0	3	8	3,73
	Nilai	0	0	9	32	
14	Adanya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan kerja	0	0	3	8	3,73
	Nilai	0	0	9	32	
15	Klinik memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	0	0	7	4	3,36
	Nilai	0	0	21	16	
16	Klinik memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan	0	0	4	7	3,64
	Nilai	0	0	12	28	
17	Komunikasi antar rekan kerja berjalan dengan baik	0	0	8	3	3,27
	Nilai	0	0	24	12	

Lanjutan Tabel 4.9

No.	Pernyataan	Pendapat Pegawai				Nilai Rata - Rata
		STS	TS	S	SS	
		1	2	3	4	
18	Hubungan social sesama rekan kerja terjalin dengan baik	0	0	6	5	3,45
	Nilai	0	0	18	20	
19	kerja sama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik	0	0	6	5	3,45
	Nilai	0	0	18	20	
Rata – Rata Nilai Kepuasan Pegawai						3,45

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.9 yaitu distribusi pilihan pendapat pegawai pada kuesioner kepuasan pegawai, didapatkan nilai rata-rata kepuasan pegawai sebesar 3,45 poin dengan 48% pegawai menyatakan sangat setuju, 51% pegawai menyatakan setuju, dan 1% pegawai menyatakan tidak setuju dengan item-item pernyataan yang dimintai pendapatnya pada kuesioner tersebut. Nilai rata-rata ini didukung oleh nilai setiap item yang lebih dari 3,00 poin. Nilai ini membuat faktor kepuasan pegawai masuk dalam kategori baik.

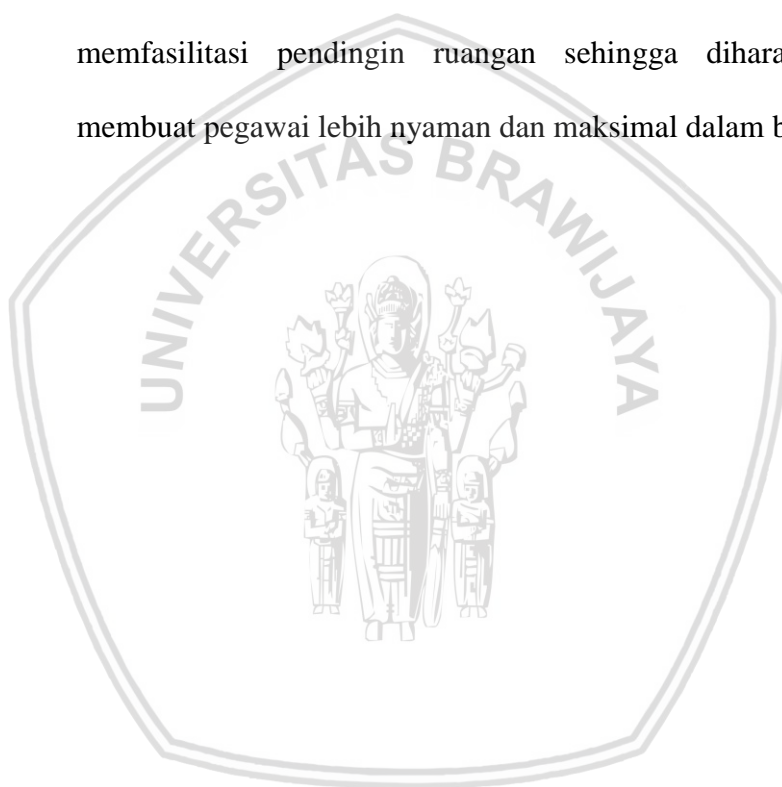
Dengan nilai tertinggi sebesar 3,73 poin yang termasuk dalam kategori sangat baik dan terdapat pada 3 item sekaligus. Ketiga item yang mendapatkan nilai tertinggi yaitu “Pimpinan memberikan pemahaman mengenai tingkah laku/moral yang positif.” , “Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada pegawai.” , dan “Adanya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan kerja.” . Artinya

ketiga pernyataan diatas paling banyak dipilih sangat setuju, karena sesuai dengan pendapat dari mayoritas pegawai yang ada di klinik sehingga ketiga item tersebut harus dipertahankan oleh klinik.

Sedangkan nilai terendah dari kepuasan pegawai dengan nilai sebesar 3,09 poin yang termasuk dalam kategori baik terdapat pada item “Ruangan kerja nyaman dan memadai.” Dengan frekuensi pilihan pendapat yang memilih tidak setuju berjumlah 2 orang, memilih setuju berjumlah 6 orang, dan memilih sangat setuju berjumlah 3 orang. Dari wawancara singkat kepada para pegawai, sebagian mengharapkan ruang kerja yang lebih luas sehingga dapat bekerja dengan lebih maksimal tanpa terganggu oleh keterbatasan ruangan.

Meskipun secara keseluruhan faktor kepuasan pegawai pada Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri masuk dalam kategori baik, akan tetapi ada beberapa item yang menjadi catatan dan diharapkan dapat menjadi pertimbangan pihak klinik untuk memperbaikinya. Dengan pilihan pendapat pegawai pada pernyataan “Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar ilmu baru yang mendukung pekerjaan.” ada satu pegawai yang memilih tidak setuju dengan pernyataan ini, 6 orang hanya memilih setuju, sedangkan yang memilih sangat setuju berjumlah 4 orang. Diharapkan pihak klinik dapat mempertimbangkan untuk memberikan solusi untuk ini, misalnya dengan memberikan pembekalan dan pengarahan khusus kepada para pegawai agar dapat

mengembangkan diri sehingga diharapkan agar dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Kemudian untuk pernyataan “Ruangan kerja nyaman dan memadai.” harus mendapat perhatian lebih dari pihak klinik karena dari 11 pegawai bekerja di klinik ini, ada 2 pegawai yang tidak setuju dengan pernyataan ini, 6 orang memilih setuju, dan hanya 3 yang sangat setuju dengan pernyataan ini. Dengan melakukan perluasan ruang operasional klinik serta memfasilitasi pendingin ruangan sehingga diharapkan dapat membuat pegawai lebih nyaman dan maksimal dalam bekerja.



4.2.5 Hasil Penilaian Kinerja

Berikut ini disajikan hasil penilaian Klinik Umum dan USG

Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan :

Tabel 4.10
Hasil Penilaian Kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

No.	Perspektif/Tolok Ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-Rata Skor	Bobot	Nilai Kerja
Perspektif Keuangan							
1	Growth in Revenue	Naik 10% setiap tahun	16%	4	3,67	0,25	0,92
2	Growth in Profit	Naik 10% setiap tahun	19%	4			
3	Profit Margin	10%	8,53%	3			
Perspektif Pelanggan							
1	Kepuasan Pelanggan	4,00	3,35	4	4,00	0,25	1,00
Perspektif Proses Bisnis Internal							
1	Peralatan	100%	86,2%	3	3,00	0,25	0,75
2	Sarana dan Prasarana	100%	82%	3			
3	Proses Operasional	100%	81,6%	3			
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran							
1	Kepuasan Pegawai	4,00	3,45	4	4,00	0,25	1,00
Jumlah Nilai Kerja							3,67
Kriteria Kinerja							Sangat Baik

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri termasuk dalam kategori sangat baik dengan nilai

kerja mencapai 3,67 poin. Dari hasil penilaian ini, diharapkan ini dapat memanfaatkannya untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada periode berikutnya agar dapat mempertahankan atau meningkatkan hasil penilaian menjadi lebih baik.

Walaupun masuk dalam kategori sangat baik, Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri masih memiliki beberapa *item* yang bisa lebih dimaksimalkan. Berikut ini disajikan langkah – langkah yang dapat dilakukan agar Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dapat memaksimalkan penilaian pada masing – masing perspektif *balanced scorecard* :

1. Perspektif keuangan

Pada perspektif ini terdapat satu indikator yang menjadi perhatian khusus yaitu indikator *profit margin*. Hal ini dikarenakan nilai realisasinya yang sebesar 8,53% masih dibawah target yang telah ditentukan yaitu sebesar 10%. Dengan melakukan efisiensi biaya operasional tanpa mengurangi kualitas pelayanan diharapkan dapat meningkatkan nilai *profit margin* Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Hal ini merupakan opsi yang dapat dilakukan karena melakukan penyesuaian tarif yang dikenakan kepada pelanggan merupakan opsi yang cukup banyak pertimbangannya.

2. Perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara singkat dengan para responden, didapatkan bahwa secara umum pada perspektif ini masuk dalam kategori sangat baik dengan nilai dari kuesioner sebesar 3,35 poin. Akan tetapi ada beberapa hal yang harus diperbaiki oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri agar para pelanggan lebih puas terhadap pelayanan yang diberikan. Mempercepat proses peracikan obat dengan menambah tenaga kerja karena proses inilah yang membuat antrian cukup lama di klinik ini sehingga banyak dikeluhkan oleh responden. Kemudian untuk tarif yang dikenakan menurut para responden Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri mematok tarif sedikit diatas klinik lain. Karena untuk menurunkan tarif dapat memangkas nilai *profit margin* maka opsi ini untuk sementara waktu belum bisa dilaksanakan.

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini ketiga indikator yaitu peralatan, sarana dan prasarana, dan proses operasional mendapatkan nilai yang kurang maksimal dengan skor 3 untuk tiap indikator. Oleh karena itu, berikut disampaikan beberapa opsi untuk meningkatkan hasil penilaian tersebut. Dengan melakukan pengecekan peralatan, sarana, dan prasarana secara rutin dengan frekuensi yang ditetapkan sesuai kebutuhan,

diharapkan dapat meminimalkan waktu yang terbuang jika harus mengganti atau memperbaiki pada saat terjadi kerusakan. Kemudian penerapan sistem komputerisasi yang menyeluruh, sehingga seluruh data dan informasi tentang pasien dapat disimpan dengan lengkap, lebih aman, dan dapat diakses dengan cepat.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Berdasarkan penelitian terhadap kepuasan pegawai, didapatkan hasil penilaian sebesar 3,45 yang membuat perspektif ini secara umum masuk dalam kategori sangat baik. Untuk membuat perspektif ini lebih maksimal dengan nilai yang sesuai target, berikut ini disampaikan beberapa langkah agar pencapaian nilai sesuai dengan target. Dengan memberikan pembekalan dan pengarahan khusus kepada para pegawai agar dapat mengembangkan diri yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Kemudian dapat dipertimbangkan juga untuk melakukan perluasan ruang operasional klinik serta memfasilitasi pendingin ruangan sehingga diharapkan dapat membuat pegawai lebih nyaman dan maksimal dalam bekerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya yaitu bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan menggunakan balanced scorecard maka melalui pembahasan hasil penilaian kinerja dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang berdasarkan hasil evaluasi kinerja memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif keuangan sebesar 3,67 poin.
2. Pada perspektif pelanggan, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif pelanggan sebesar 4,00 poin.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori baik yang berdasarkan hasil evaluasi kinerja memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif proses bisnis internal sebesar 3,00 poin.

4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner memperoleh nilai rata – rata tolok ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 4,00 poin
5. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, secara keseluruhan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri masuk dalam kategori sangat baik dengan jumlah nilai kerja sebesar 3,67 poin.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan kesimpulan yang disajikan sebelumnya, maka berikut ini disajikan saran – saran yang dapat dipertimbangkan pelaksanaannya oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri :

1. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan pada indikator *profit margin* yang masih dibawah target yang telah ditentukan dan pertumbuhan profit tiap tahun yang cenderung stagnan maka pihak klinik perlu melakukan efisiensi biaya operasional tanpa mengurangi kualitas pelayanan diharapkan dapat meningkatkan nilai *profit margin* Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Hal ini merupakan opsi yang dapat dilakukan karena melakukan penyesuaian tarif yang dikenakan kepada pelanggan merupakan opsi yang cukup banyak pertimbangannya.

2. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara singkat dengan para responden pada perspektif pelanggan, pihak klinik perlu untuk mempercepat proses peracikan obat dengan menambah tenaga kerja karena proses inilah yang membuat antrian cukup lama di klinik ini sehingga banyak dikeluhkan oleh responden.
3. Berdasarkan hasil penilaian dalam perspektif bisnis internal yang kurang maksimal dengan hanya menghasilkan skor 3 untuk tiap indicator, maka pihak klinik perlu untuk melakukan pengecekan peralatan, sarana, dan prasarana secara rutin dengan frekuensi yang ditetapkan sesuai kebutuhan yang diharapkan dapat meminimalkan waktu yang terbuang jika harus mengganti atau memperbaiki pada saat terjadi kerusakan
4. Berdasarkan penilaian pada perspektif proses bisnis internal, pihak klinik perlu untuk menerapkan sistem komputerisasi yang menyeluruh, sehingga dapat mempercepat keseluruhan proses operasi dengan data dan informasi tentang pasien yang disimpan dengan lengkap, lebih aman, dan dapat diakses dengan cepat.
5. Berdasarkan penilaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pihak klinik dapat menjadikan penilaian pada perspektif ini lebih baik dengan memberikan pembekalan dan pengarahan khusus kepada para pegawai agar dapat mengembangkan diri yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja..
6. Berdasarkan penilaian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, maka pihak

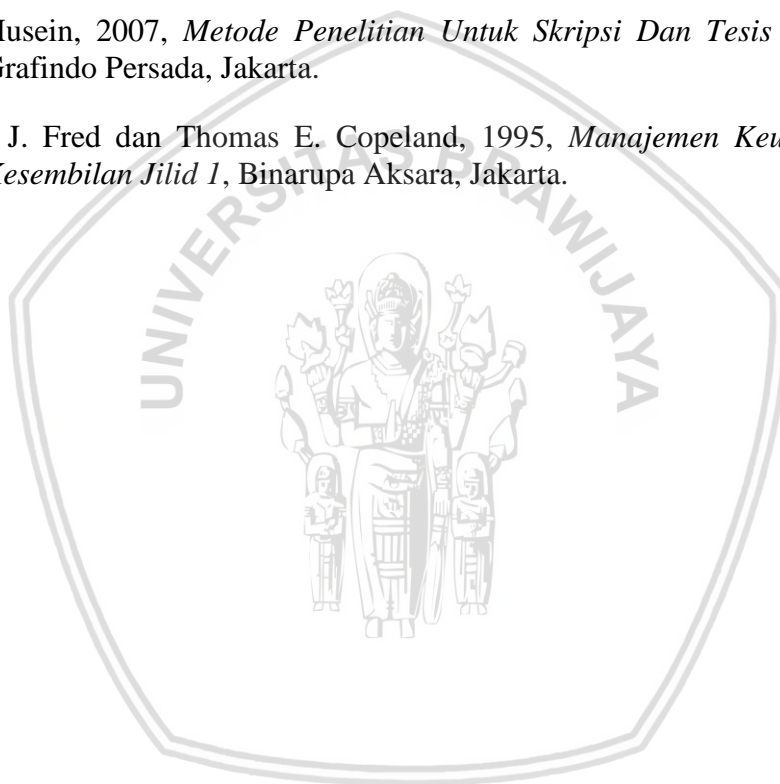
klirik dapat melakukan perluasan ruang operasional klinik serta memfasilitasi pendingin ruangan sehingga diharapkan dapat membuat pegawai lebih nyaman dan maksimal dalam bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Putu, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, UB Press, Malang.
- Amir, Mohammad Faisal, 2015, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Asmi, 2016, *Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang*, Skripsi Konsentrasi Manajemen Strategi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.
- Aurora, Novella, 2010, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dally, Dadang, 2010, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- David, Fred R., 2012, *Strategic Management Concepts & Cases: 14th edition*, Pearson Academic, United Kingdom.
- Heene, Aimé dan Sebastian Desmidt, 2015, *Manajemen Strategic Keorganisasian Public*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohammad, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Megawati, Danika Sakti, 2010, *Analisa Kemungkinan Penerapan Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Nair, Mohan, 2004, *Essentials of Blanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA.
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Republik Indonesia, 2014, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 Tentang Kesehatan*, Jakarta.

- Sekaran, Uma, 2007, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Septianie, Laura, 2013, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu System Penukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar*, Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tim Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2012, *Pedoman Penulisan Skripsi*, Malang.
- Umar, Husein, 2007, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Weston, J. Fred dan Thomas E. Copeland, 1995, *Manajemen Keuangan Edisi Kesembilan Jilid 1*, Binarupa Aksara, Jakarta.



LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Kepuasan Konsumen Untuk Penilaian Perspektif

Pelanggan

KUISIONER SURVEI TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI

Yang terhormat bapak/ibu/saudara (i) pelanggan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta.

Dengan hormat kami meminta kesediaan bapak/ibu/saudara (i) untuk meluangkan waktu mengingat waktu bapak/ibu/saudara (i) yang berharga dan terbatas guna mengisi kuisisioner ini dengan lengkap dan benar demi membantu kelancaran penelitian yang berjudul: **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)”**

Hasil survei ini akan digunakan sebaik mungkin dan akan menjadi bagian penting dari penelitian ini guna meningkatkan kinerja pada Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta. Data yang tercantum akan dijaga kerahasiannya serta tidak akan disalahgunakan.

Atas kerjasamanya dalam membantu kelancaran penelitian ini dan juga perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden : _____ (diisi oleh peneliti)
 Nama : _____
 Jenis Kelamin : () Laki-laki / () Perempuan
 Umur : _____ tahun
 Alamat : _____

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah daftar pernyataan ini dengan memberi tanda silang (x) atau tanda centang (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara (i).

Keterangan pilihan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan (Keandalan).				
2	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memberikan pelayanan jasa yang sebanding dengan tarif yang dikenakan (Bukti Fisik).				
3	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki peralatan yang memadai (Bukti Fisik).				
4	Kami tidak pernah mengeluhkan pelayanan yang diberikan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta (Keandalan).				
5	Pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat (Ketanggapan).				
6	Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat (Empati).				
7	Kami selalu mendapatkan pengalaman yang menyenangkan dalam berinteraksi dengan pihak Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta (Jaminan).				
8	Secara keseluruhan, kami menilai bahwa Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta memiliki citra yang positif dan baik (Jaminan).				

1. Keluhan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta

.....

.....

.....

.....

.....

2. Kritik dan saran untuk Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta

.....

.....

.....

.....

.....

Lampiran 2 : Kuesioner Kepuasan Pegawai Untuk Penilaian Pertumbuhan dan Pembelajaran

**KUISIONER PEGAWAI DALAM PENILAIAN PERSPEKTIF
PETUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN KLINIK UMUM DAN USG DR.
INDRA PUTRANTA WONOGIRI**

Yang terhormat bapak/ibu/saudara (i) pegawai Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri.

Dengan hormat kami meminta kesediaan bapak/ibu/saudara (i) untuk meluangkan waktu mengingat waktu bapak/ibu/saudara (i) yang berharga dan terbatas guna mengisi kuisisioner ini dengan lengkap dan benar demi membantu kelancaran penelitian yang berjudul: **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)”**

Hasil survei ini akan digunakan sebaik mungkin dan akan menjadi bagian penting dari penelitian ini guna meningkatkan kinerja pada Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta. Data yang tercantum akan dijaga kerahasiannya serta tidak akan disalahgunakan.

Atas kerjasamanya dalam membantu kelancaran penelitian ini dan juga perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama : _____
Jenis Kelamin : () Laki-laki / () Perempuan
Umur : _____ tahun
Jabatan : _____

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah daftar pernyataan ini dengan memberi tanda silang (x) atau tanda centang (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara (i).

Keterangan pilihan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
A. Kemampuan					
1	Adanya kesempatan diklat bagi pegawai klinik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas				
2	Adanya kesempatan yang luas bagi pegawai klinik untuk melanjutkan Pendidikan				
3	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar ilmu baru yang mendukung pekerjaan				
4	Pengarahan tugas pokok dan fungsi yang diberikan pimpinan mudah dipahami				
5	Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas pada tugas yang diberikan				
6	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan pembinaan perilaku yang produktif				
7	Pimpinan memberikan pemahaman mengenai tingkah laku/moral yang positif				
B. Motivasi					
8	Pemberian tunjangan sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme				
9	Promosi pegawai berjalan baik sesuai dengan kebutuhan				
10	Pelaksanaan system absensi berjalan dengan baik				
11	Ruangan kerja nyaman dan memadai				
12	Pimpinan memberikan motivasi kerja kepada pegawai				
13	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada pegawai				

Lanjutan Kuisioner Pegawai

No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
14	Adanya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan kerja				
15	Klinik memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi				
16	Klinik memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan				
17	Komunikasi antar rekan kerja berjalan dengan baik				
18	Hubungan social sesama rekan kerja terjalin dengan baik				
19	kerja sama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik				

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

KEPUASAN PELANGGAN

Correlations

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VARtotal
VAR00001 Pearson Correlation	1	,433**	,467**	,438**	,456**	,576**	,566**	,617**	,768**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00002 Pearson Correlation	,433**	1	,500**	,399**	,406**	,412**	,457**	,394**	,661**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00003 Pearson Correlation	,467**	,500**	1	,483**	,463**	,508**	,438**	,600**	,753**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00004 Pearson Correlation	,438**	,399**	,483**	1	,394**	,436**	,479**	,487**	,702**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00005 Pearson Correlation	,456**	,406**	,463**	,394**	1	,548**	,482**	,474**	,716**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00006	Pearson Correlation	,576**	,412**	,508**	,436**	,548**	1	,613**	,514**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00007	Pearson Correlation	,566**	,457**	,438**	,479**	,482**	,613**	1	,539**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VAR00008	Pearson Correlation	,617**	,394**	,600**	,487**	,474**	,514**	,539**	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
VARtotal	Pearson Correlation	,768**	,661**	,753**	,702**	,716**	,778**	,768**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	8



Lampiran 4 : Laporan Pendapatan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2013 Sampai Dengan 2016

Pendapatan Bruto Dan Netto Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2016

Bulan	Pendapatan Bruto	Pendapatan Netto
Januari	Rp 237.061.800	Rp 22.125.500
Februari	Rp 248.858.000	Rp 23.877.500
Maret	Rp 218.968.000	Rp 20.445.000
April	Rp 210.581.000	Rp 20.036.500
Mei	Rp 225.648.500	Rp 23.571.000
Juni	Rp 228.022.000	Rp 19.235.000
Juli	Rp 236.270.000	Rp 19.656.500
Agustus	Rp 214.978.500	Rp 17.439.500
September	Rp 220.348.000	Rp 17.966.000
Oktober	Rp 234.323.000	Rp 20.342.000
November	Rp 255.460.000	Rp 18.869.000
Desember	Rp 272.580.800	Rp 22.161.000
Total	Rp 2.803.099.600	Rp 245.724.500
Pajak Terhitung		Rp 6.726.404
Pendapatan Setelah Pajak		Rp 238.998.096

Sumber : Laporan Keuangan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2016

**Pendapatan Bruto dan Netto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta
Wonogiri Tahun 2015**

Bulan	Pendapatan Bruto	Pendapatan Netto
Januari	Rp 246.400.500	Rp 22.524.000
Februari	Rp 204.467.000	Rp 17.485.500
Maret	Rp 210.090.500	Rp 17.874.000
April	Rp 221.951.500	Rp 19.567.500
Mei	Rp 184.575.000	Rp 15.403.500
Juni	Rp 174.880.500	Rp 16.234.000
Juli	Rp 177.799.000	Rp 14.797.500
Agustus	Rp 172.012.500	Rp 15.214.500
September	Rp 196.606.500	Rp 16.184.000
Oktober	Rp 220.015.000	Rp 18.557.000
November	Rp 187.992.000	Rp 14.148.000
Desember	Rp 213.115.000	Rp 16.872.000
Total	Rp 2.409.905.000	Rp 204.861.500
Pajak Terhitung		Rp 3.968.125
Pendapatan Setelah Pajak		Rp 200.893.375

Sumber : Laporan Keuangan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2015

**Pendapatan Bruto dan Netto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta
Wonogiri Tahun 2014**

Bulan	Pendapatan Bruto	Pendapatan Netto
Januari	Rp 178.810.000	Rp 19.440.000
Februari	Rp 216.142.000	Rp 19.880.000
Maret	Rp 181.083.500	Rp 14.800.000
April	Rp 217.736.500	Rp 18.960.000
Mei	Rp 202.675.000	Rp 17.060.000
Juni	Rp 209.309.000	Rp 17.880.000
Juli	Rp 157.427.000	Rp 13.820.000
Agustus	Rp 246.784.500	Rp 20.240.000
September	Rp 227.041.500	Rp 18.480.000
Oktober	Rp 229.289.500	Rp 18.580.000
November	Rp 217.004.000	Rp 17.260.000
Desember	Rp 257.860.700	Rp 18.680.000
Total	Rp 2.541.163.200	Rp 215.080.000
Pajak Terhitung		Rp 4.657.900
Pendapatan Setelah Pajak		Rp 210.422.100

Sumber : Laporan Keuangan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2014

**Pendapatan Bruto dan Netto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta
Wonogiri Tahun 2013**

Bulan	Pendapatan Bruto	Pendapatan Netto
Januari	Rp 178.810.000	Rp 17.713.500
Februari	Rp 163.547.000	Rp 17.078.500
Maret	Rp 153.153.300	Rp 15.912.500
April	Rp 178.580.000	Rp 19.646.500
Mei	Rp 178.937.000	Rp 18.032.000
Juni	Rp 130.272.000	Rp 17.404.000
Juli	Rp 128.212.000	Rp 16.417.500
Agustus	Rp 144.685.000	Rp 14.795.500
September	Rp 206.904.500	Rp 18.045.000
Oktober	Rp 195.205.500	Rp 19.724.000
November	Rp 175.773.000	Rp 18.037.500
Desember	Rp 186.308.500	Rp 17.391.000
Total	Rp 2.020.387.800	Rp 210.197.500
Pajak Terhitung		Rp 4.328.332
Pendapatan Setelah Pajak		Rp 205.869.168

Sumber : Laporan Keuangan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri Tahun 2013

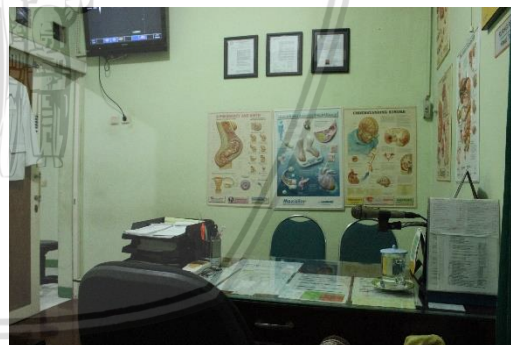
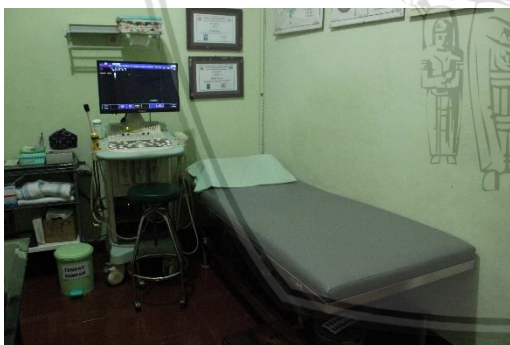
Lampiran 5 : Dokumentasi Foto Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta

Wonogiri

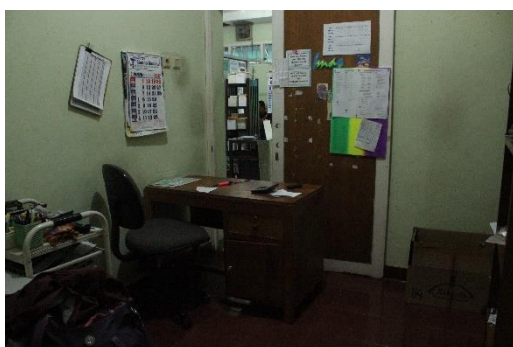
Tampak Depan



Ruang Pemeriksaan dan USG

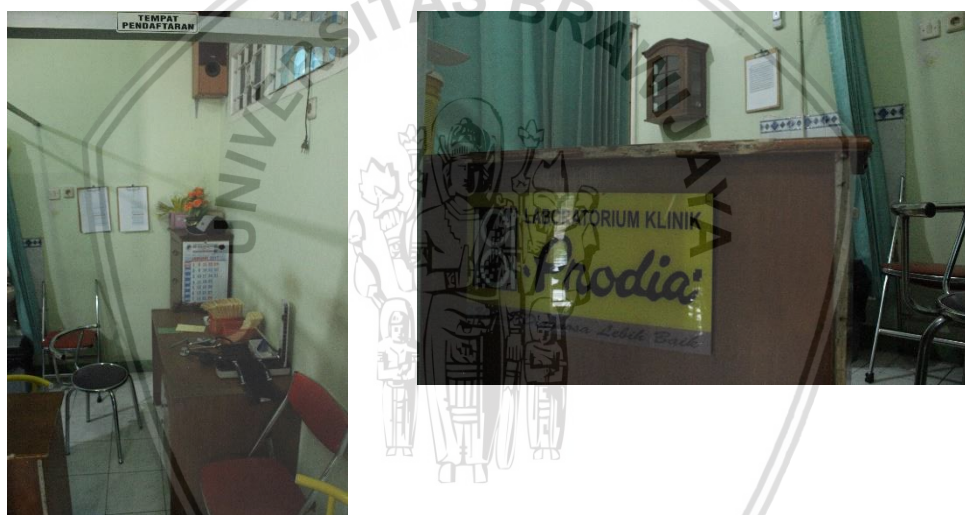


Ruang Obat dan Kasir





Ruang Pendaftaran dan Ruang Cek Laboratorium



Fasilitas Mushola dan Toilet





Parkir Karyawan dan Ruang Akupunktur



Area Drop Off Pasien



Area Parkir Mobil dan Motor Pasien

